القيادة الإدارية

Administrative Leadership

دكتور
عاطف عبد الله المكاوي
دكتوراة الفلسفة في العلوم الإدارية



مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

القيادة الإدارية

تأليف

د/عاطف عبد الله المكاوى





صدق الله العظيم



أتوجه بالشكر لله سبحانه وتعالى

إهداء

كل التحيات والتقدير والإحترام

لكل من علمنى حرفا وذادنى علما

وهم أساتذتى الكرام والأزهر الشريف

ووالدي العزيزين اللذين يدعوان لى

فى كل وقت وحين.

ولزوجتى الغالية التى تحملت أعبائى ومطالبى

التى لا تتوقف واهتمت بالرعايه الوافية لي ولأولادى

(عبدالله – آن – بان – أحمد)

ولكل من شارك أوساهم مع الباحث لإتمام عمله

أدعو الله لهم جميعا بالعزة والمجد إن شاء الله.

مقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله ﷺ ويعد ، ، ،

نبذة بسيطة عن القيادة:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية ، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

القيادة هي ما تراه وما تشعر به من نتائج أفراد معينين ، فهي نتائج تصرفات شخص أو بضعة أشخاص في مجموعاتهم والقيادي الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عمله والأفراد العاملين معه للوصول إلى النتائج المتوخاة والاستمرارية في التقدم إن القياديين الناجحين والفعالين هم الذين يأخذون بالمبادرة في وضع الأهداف، وتطوير الإستراتيجيات والنظم، وتوفير الموارد اللازمة ، وإحداث التغيير والاستمرارية نحو التفوق .

إن القيادة الناجحة والفاعلة تأتي نتيجة المثابرة على التعلم والتطور والتجربة الناجحة والممارسة السليمة إلى جانب ما يضعه الله تعالى في القائد من صفات القيادة ومواهبها ولا شك أن التاريخ شهد مواقف قيادية كثيرة ومتعددة إلا أن المواقف الإيجابية منها والراسخة هي تلك التي كان لأصحابها أدوار سامية ونتائج باهرة وكما يقول البعض فان القيادة هبة ولكنها لا تظهر إلا في الظروف المناسبة والتي تحتضن القيادة فتهيئ لها بالتالي كل ما هو مواتي لنجاحها ولكن ومع ذلك كله فالقائد إن لم يكن كفء وفعال وقادر على التأثير فمهما كانت الظروف مواتية فإن موهبته القيادية قد لا تثمر أو لا يكون لها أي تأثير إيجابي على المجموعة فالقائد الناجح هو الذي يعرف من خلال النتائج التي يحدثها في

المجموعة التي يقودها، فالقيادة الناجحة إذا هي التي تؤثر في سلوكيات الأفراد والمجموعات لذلك كله فإن القيادي يحتاج إلى تطوير موهبته وقدراته في إدارة المجموعة والتأثير فيها.

ويجب كذلك تفهم أن هذه القوة مصدرها تنفيذ الشيء الصحيح وليس عمل الصح أي التجاوب مع مقتضيات الظروف والأدوار بشكل صحيح وليس الالتزام بالأنظمة والتعليمات التزاما نصيا أو حرفيا وعلى سبيل المثال توزيع وتنظيم العمل مع مجموعته بالشكل المناسب، وإعطاء التعليمات بشكل فاعل وواضح ومقبول وتقديم النصح والنقد البناء، والاهتمام بأمور العاملين ومصالحهم وما شابه ذلك.

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة وعلى ضوء ذلك فإن القائد يجب أن تكون لديه الطاقة اللازمة والتزود بها بشكل مستمر وحيوي في كافة تصرفاته وأدواره لذا فالقيادة الناجحة هي التي تتوفر لديها القدرة على التأثير في تصرفات الآخرين، بما في ذلك القدرة على توظيف الأفراد النافعين، وإعطاء الزيادات والعلاوات والمكافآت، والإلمام اللازم بمهارات العاملين والعمل كالمهارات المالية والإدارية والتخطيط ..الخ، والقدرة على التأثير في التنظيم مثل التخطيط ورسم السياسات والاتجاهات والأنظمة ولقد ذكرت بعض الدراسات أن القيادة تعرف من خلال تأثرها في التصرفات وتغيير السلوكيات وهذا تعريف جيد مع ملاحظة أن التعرف على القيادة من هذا المنطلق يؤدي إلى اختلال تفهمنا وإدراكنا لها حيث أن التصرفات والسلوكيات تختلف في موازينها من مجتمع لآخر أو من ثقافة لأخرى لذا من الأفضل التعرف على القيادة من خلال هذا التعريف ولكن مع إضافة أن القيادة عموما لها دور رئيس في إنجاز الأهداف، وإحداث التفاعل بين الأفراد والتأثير في الأفراد والمجموعات والتنظيم والمجتمع.

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً ، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة ، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطه منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به ، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة.

القيادة تختلف عن الزعامة فالأخيرة هي صفة تغلب عليها الموهبة فالزعيم يكون موهوبا ومنذ طفولته يمارس أدوار تبرز معه فيها قدرته على الزعامة أما القيادة فهي صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات لتصبح قادرة على إدارة وتوجيه المجموعة وهي في ذلك شأنها مثل الزعامة تحتاج إلى بعض المواهب ولكن هذه المواهب لا تكون هي الأساس في إبراز صفات القائد بل إن العلم والخبرة والممارسة والتدرج في الرقي بالعلاقات والسلوكيات الإنسانية تساعد القائد على أن يتولى دوره القيادي في مجموعته بنجاح.

وهناك بعض الصفات المشتركة بين الزعامة والقيادة الناجحة كالصفات الشخصية مثل الصبر والشخصية القويمة والصحة النفسية والذكاء ولكننا نستطيع أن نفصل بين الزعامة والقيادة بأن نقول أن الزعامة هي رئاسة الأفراد والمجموعات وتوجيهها نحو أهداف وطموحات الزعيم بينما القيادة هي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال التفاعل معها والتأثير فيها نحو أهداف التنظيم فالقيادة الإدارية هي إذا:

"إدارة الأفراد والمجموعات، والموارد والتنظيم، والإلمام بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة، ومهارات القيادة كالتوجيه والحث والقدرة على الإقناع والتأثير وبأساليب فعالة تحدث الالتزام والولاء في الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبحيث تحقق أفضل النتائج".

الحمد لله الّذي أكمل لنا الدين وأتم علينا النعمة وجعل امتنا وله الحمد خير أمه وبعث فينا رسولاً منا يتلو علينا آياته ويزكينا وعلمنا الكتاب والحكمة

وأشهد أن لا إله إلا الله وحدة لا شريك له شهادة تكون لمن اعتصم بها خير عصمة وأشهد أن محمد عبده ورسوله أرسله للعالمين رحمة وخصه بجوامع الكلم فربما جمع أشتات الحكم والعلم في كلمة أو شطر كلمة صلى الله علية وعلى اله وأصحابه صلاه تكون لنا نوراً من كل ظلمة وسلم تسليما وبعد

فإن الأزمة الشديدة التي وصلت إليها أمة الإسلام اليوم هي أزمة التخلف عن الإمساك بزمام القيادة والسيادة التي أرادها الله جل وعلا لهذه الأمة حينما قال {كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ}[1] ، {وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطاً لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ}[2].

وما أبعد الفرق بين الليلة والبارحة ما أبعد الفرق بين يوم وقف فيه ربعي بن عامر كفرد من جيل قيادي مسلم، أمام رستم قائد الفرس، ليشرح له مهمة هذه الأمة القيادية قائلاً " إن الله ابتعثنا لنخرج من شاء من عبادة العباد إلى عبادة رب العباد ،ومن ضيق الدنيا إلى سعة الدنيا والآخرة ومن جور الأديان إلى عدل الإسلام."

وبين يوم نعيشه الآن يقف فيه المسلمون على أعتاب الصليبين واليهود يستجدوا منهم سلام الذل والخزي والعار ، وما زالت الأمة في انتظار ذلك القائد المنتظر الذي يقودها إلى ذرى المجد والتمكين.

ومن ناحية أخرى فإن عملية القيادة ووجود القائد الجيد على رأس عمله أمر غاية في الأهمية، بل نكاد نقول إن جزءاً كبيراً من تخلف الأمة في شتى الميادين بما فيها العلمية والتجارية والاقتصادية يرجع لعدم وجود ما يكفي من القادة في منظماتنا ومؤسساتنا الاقتصادية والتجارية إذ كيف تبحر السفينة بدون ربان وكيف تصل دون تخطيط ودراسة للطريق الذي تسلكه وحالة البحر وما إلى ذلك.

---

[1] - ال عمران 110

[2] - البقرة 143

فالقيادة لا بد منها حتى تترتب الحياة، ويوسد الأمر إلى أهله ويُقام العدل ويُحال دون أن يأكل القوي الضعيف والقيادة هي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتنصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها .

وبالجملة فلا صلاح للبشر إلا بوجود القيادة كما قال الشاعر الجاهلي الأفوه الأودي :

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ولا سراة إذا جهالهم سادوا

والبيت لا يبتنى إلا على عمد ولا عماد إذا لم ترس أوتادُ

فإن تجمع أوتاد وأعمدة وساكن أبلغوا الأمر الذي كادوا

اللهم هيئ لهذه الأمة قائداً ربانيًا ينقاد للحق ويقودها .

هذه أسئلة ونداءات ودعوات طالما ترددت في أذهاننا ونطقت بها ألسنتنا وسمعناها بين جدران المساجد من أفواه الخطباء على أعواد المنابر ،ولكنها إنما تعبر تعبيرًا مباشرًا عن أهمية القيادة.

ومن هنا كان هذا البحث المتواضع الذي يتناول وصايا وصفات القائد الفعال والمؤثر الذي من شأنه أن يعيد للأمة شيئاً من مجدها الضائع

"أسأل الله أن ينفع به كل قائد وكل مربي وكل مسلم إنه ولي ذلك والقادر عليه.

وفي أول المطاف السؤال المنطقي الذي يطرح نفسه في بداية الحديث عن فن صناعة القادة ما هو تعريف القيادة؟

الفصل الأول
الـقـيـادة

مفهوم القيادة الإدارية

القيادة:

هي عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الايجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تنسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه من اقتناع ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح

القيادة الإدارية:

تتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادراً على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي المعقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم.

وعلى الرغم من التعاريف العديدة التي تم طرحها لمفهوم القيادة إلا أن هناك عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها بما يأتي

1- إن القيادة عبارة عن عملية
2- إن القيادة تتضمن التأثير
3- إن القيادة تنشأ داخل الجماعة
4- إن القيادة تشمل على هدف يراد تحقيقه

والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة هي المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة والقيادة تتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك ويمكن ان تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة ويمكن أن تكون الجماعة عبارة عن منسوبي المنظمة بأسرها

فالأفراد الذين تكون القيادة موجهة إليهم فسوف يطلق عليهم مصطلح التابعين، أما الأفراد الذين تكون القيادة موجهة إليهم فسوف يطلق عليهم مصطلح التابعين.

نماذج القيادة:

هناك عديد من نماذج القيادة وأساليبها وتحدد هذه الأساليب العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القياديين أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية وبطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم وطبيعة بيئة العمل من وجهة أخرى ويمكن التمييز بين أساليب قيادية ثلاثة هي:

1- القيادة الأوتوقراطية :

هي التي تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم والقائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية الديكتاتور يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب وبالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية ماكجروجر التي ترتبط بمفهوم أن الفرد كسول ويجب دفعه للعمل بالإثابة والعقاب معا ويجب أن تمارس عليه رقابة صارمة وان يطيع ما يطلب منه

وتعتمد الأوتوقراطية في الإشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون أو التفويض والتي تخول القائد فرض العقوبة أو منح المكافأة دون أن تولي اهتماماً لتنمية العلاقات الشخصية الطيبة مع المرؤوسين وبالتالي يمكن القول أن القيادة الأوتوقراطية لم تحقق مكانة ذات قيمة حقيقية في مراعاة شعور المرؤوسين

وهي لا تسمح بتبادل الآراء ووجهات النظر، ودائماً تعتمد على الاتصالات الهابطة من التعليمات والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين، بل وتحاصر الفكر، وتهمش

عملية التشاور، فينشأ المرؤوسون على التنفيذ فقط دون الإبداع والابتكار، وتقتل الطموحات والآمال وعندما يبدأ صوت من المرؤوسين يناقش ويطرح آراءه وأفكاره فإن جزاءه أن يوضع تحت المجهر لتصيد أخطائه، والتضييق عليه وغالبا ما تنتهي المسألة بالاستقالة حسب طلبه فهنا نجد أن هذا النوع من القيادة قد همش دور المرؤوسين، وألغى تأثيرهم وجعلهم بمثابة الآلة التي لا تعمل إلا بزر، وفي ظل هذه القيادة الأوتوقراطية قد تحدث الأزمات وحالات الطوارئ، فتلتفت هذه القيادة إلى المرؤوسين لكي يقفوا معها، ويساعدوها على تجاوز هذه المحنة، فلا تجد إلا مرؤوسين أشباه الألات بل لا تجد من هو مؤهل لطلب النجدة والمساعدة منه والسبب يعود إلى أسلوب القيادة الأوتوقراطية التي أهملت المرؤوسين في الرخاء فخذلوها في الشدة، إن النقد الشديد الذي وجه للنمط القيادي الأوتوقراطي كما أوضحناه أعلاه، أدى إلى ظهور نمط أوتوقراطي آخر مشتق منه أطلق عليه الأوتوقراطية الخيرة التي تسمح للمرؤوسين بدرجة محددة من المشاركة

2- القيادة الحرة :

وبموجبها تعطي حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل والقائد هنا لا يوفر القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات وكذلك في الأوضاع التي يكون فيها المرؤوسين قد حصلوا على تدريب وخبرة في عملهم أكثر من قائدهم أو رئيسهم ولقد أثبتت الدراسات أنه على الرغم من التأثير الايجابي لهذا النمط القيادي في معنويات العاملين إلا أنه قد يحدث نوعاً من الشطط والفوضى في العمل واحتمال سوء واستغلال هذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية

3- القيادة الديمقراطية :

وهو نمط وسط بين النمطين السابقين وبموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة لتحقيقها وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي بالاتفاق معهم وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف وهذا ما يحدث تأثيراً إيجابياً في معنويات المرؤوسين

وهذه القيادة تهتم بتنمية العاملين، وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فهي بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين إن القيادة الحقيقية هي التي تسعى لتطوير الآخرين وتحقيق أحلامهم وذواتهم من حيث المشاركة في صنع القرار والاتصالات الصاعدة والتطوير والتدريب، والإعداد المستمر والتفويض المناسب للعامل المناسب في الوقت المناسب.

إن الاهتمام المستمر بتدريب الصف الثاني للقيادة في المنظمات لمن أهم أولويات القيادة الديمقراطية فالقائد الفعال هو الذي حوله قادة، لذا نرى الرسول القائد محمد ﷺ كان حوله قادة أمثال أبي بكر ،وعمر ،وعثمان ،وعلي ،وخالد بن الوليد ،وسعد بن أبي وقاص وغيرهم رضي الله عنهم أجمعين

والقادة في المستقل يجب أن يستعملوا الأسلوب الديمقراطي بشكل أوسع وذلك لسرعة التغير في مؤسسات الأعمال ،والتدقيق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة، وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات عليه أن يستعين بمرؤوسيه لتسهيل عملية الإلمام بهذه المعرفة وذلك لزيادة الخلق والإبداع فيها.

وظائف القائد :

تختلف الوظائف التي يمارسها القائد باختلاف الجماعات التي يقودها، مدنية كانت أم عسكرية.

ومن هذه الوظائف

1. أن يكون القائد أباً للجماعة التي يقودها

2. أن يكون القائد القدوة الحسنة لجماعته.

3. أن يكون لدى القائد ثقافة وخبرة ومعلومات في كل المجالات، لأنه يعتبر المرجع بالنسبة إلى جماعته.

4. يعتبر القائد كممثل لجماعته مع الآخرين

5. يقوم القائد بدور الموجه والمشرف والمنسق والمخطط لجماعته، فهو الذي يحدد الأهداف ويرسم السياسات

6. أن يقوم بتقوية وتحسين العلاقات القائمة بين أعضاء جماعته

7. أن يعمل بمبدأ الثواب والعقاب مع جماعته

8. أن يقوم برفع معنويات جماعته، وذلك من خلال الاختلاط بهم ومحادثتهم وزيارة أماكنهم ومواقع تواجدهم والتعرف على مشاكلهم واحتياجاتهم ومشاركته لهم في كل الظروف، في السلم والحرب، وتقديم الهدايا لهم في المناسبات الوطنية والدينية

9. الاهتمام بالعناصر الكفاءة والمخلصة وتسليمها المسؤوليات كل حسب طاقته وكفاءته.

10. متابعة جماعته والأشراف على تنفيذ واجباتهم

11. وضع جهاز استشاري تحت تصرفه يستمع إلى آرائهم ومقترحاتهم ويستشيرهم في الظروف الحرجة

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة وعلى ضوء ذلك فإن القائد يجب أن تكون لديه الطاقة اللازمة والتزود بها بشكل مستمر وحيوي في كافة تصرفاته وأدواره لذا، فالقيادة الناجحة هي التي تتوفر لديها القدرة على التأثير في تصرفات الآخرين، بما في ذلك القدرة على توظيف الأفراد النافعين، وإعطاء الزيادات والعلاوات والمكافآت، والإلمام اللازم

بمهارات العاملين والعمل كالمهارات المالية والإدارية والتخطيط .الخ ،والقدرة على التأثير في التنظيم مثل التخطيط ورسم السياسات والاتجاهات والأنظمة.

ولقد ذكرت بعض الدراسات أن القيادة تعرف من خلال تأثرها في التصرفات وتغيير السلوكيات وهذا تعريف جيد مع ملاحظة أن التعرف على القيادة من هذا المنطلق يؤدي إلى اختلال تفهمنا وإدراكنا لها حيث أن التصرفات والسلوكيات تختلف في موازينها من مجتمع لأخر أو من ثقافة لأخرى لذا من الأفضل التعرف على القيادة من خلال هذا التعريف ولكن مع إضافة أن القيادة عموما لها دور رئيس ي في إنجاز الأهداف ،وإحداث التفاعل بين الأفراد ،والتأثير في الأفراد والمجموعات والتنظيم والمجتمع

ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

1. وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين
2. قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم
3. هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه

القيادات والرئاسة

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً ،ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة .فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطه منحها إياها القانون ،بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به ،فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة.

القيادة تختلف عن الزعامة فالأخيرة هي صفة تغلب عليها الموهبة فالزعيم يكون موهوبا ومنذ طفولته يمارس أدوار تبرز معه فيها قدرته على الزعامة أما القيادة فهي صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات لتصبح قادرة على إدارة وتوجيه المجموعة

وهي في ذلك شأنها مثل الزعامة تحتاج إلى بعض المواهب ولكن هذه المواهب لا تكون هي الأساس في إبراز صفات القائد بل إن العلم والخبرة والممارسة والتدرج في الرقي بالعلاقات والسلوكيات الإنسانية تساعد القائد على أن يتولى دوره القيادي في مجموعته بنجاح.

وهناك بعض الصفات المشتركة بين الزعامة والقيادة الناجحة كالصفات الشخصية مثل الصبر والشخصية القويمة والصحة النفسية والذكاء ولكننا نستطيع أن نفصل بين الزعامة والقيادة بأن نقول أن الزعامة هي رئاسة الأفراد والمجموعات وتوجيهها نحو أهداف وطموحات الزعيم بينما القيادة هي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال التفاعل معها والتأثير فيها نحو أهداف التنظيم فالقيادة الإدارية هي إذا:

"إدارة الأفراد المجموعات، والموارد والتنظيم، والإلمام بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة، ومهارات القيادة كالتوجيه والحث والقدرة على الإقناع والتأثير وبأساليب فعالة تحدث الالتزام والولاء في الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبحيث تحقق أفضل النتائج

نظريات القيادة

أولاً نظرية السمات

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها

ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:

الذكاء وسرعة البديهة - طلاقة اللسان - الثقة بالنفس - الإيمان بالقيم - المهارة وحسن الأداء - القدرة على التكيف - الحزم - السرعة في اختيار البدائل المناسبة - المقدرة على الإقناع والتأثير - الاستعداد الطبيعي لتحمل المسئولية - المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم - المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل

التنظيم وخارجه الحكم الصائب على الأمور . القدرة على تمييز الجوانب المجمعة وغير المجمعة للمشكلة . الأمانة والاستقامة . النضج العاطفي والعقلي . وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز . حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته . القدرة على الفهم للأمور . المهارة الإدارية االقدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم).

- ومما سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد.
- وإلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وهي:

1. المهارة الفنية

وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة وأيضا قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص

2. المهارة الإنسانية

وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء.

إن أدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

3. المهارة الذهنية

وينبثق منها نوعان

أ. المهارة الإدارية

وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعًا عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه

ب. المهارة السياسية

وتتمثل في قدرة القائد على تبصر المصالح والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة

ثانياً نظرية الموقف

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.

فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما

بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة

ثالثا النظرية التفاعلية

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظرتين السابقتين،نظرية السمات ونظرية الموقف فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة. فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات.

فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة،وهذا لن يتم بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية ،ووفقاً لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي،تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف،ومتطلبات وخصائص الجماعة.

صفات القائد الفعال

القيادة مثلها مثل القلادة لا يرتديها إلا من يحمل صفاتها ولذا: فإذا سلمنا أن هناك شخصًا لديه قدرة على القيادة،ويحمل المقومات التي تؤهله: لكي يكون في موضع القيادة فلابد أن تتوافر في هذا الشخص بعض الصفات التي تجعله أهلًا لهذا المكان الحساس فهل نحن حقًا نحمل صفات القيادة؟ ولذا سنحاول أن نذكر أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد حتى يكون فعالا في مكانه

أولاً : الرؤية المرشدة

يظن البعض أنه تبدأ عملية تحديد الرؤية بالتركيز على المنظمة التي ستقودها ونحسب أن ذلك خطأ إذ كيف تستطيع أن تطور رؤية مرشدة لمنظمتكإذا يكن لديك رؤية مرشدة لحياتك نفسها وفهم أفضل لقيمك واحتياجاتك وتوقعاتك وآمالك وأحلامك إن الوصول لرؤية مرشدة تتطلب أن تكون أميناً جداً في فهمك لنفسك،ومن تريد أن تكون وإليك بعض الخطوات المقترحة لذلك

1.البيئة الهادئة

البحث عن البيئة الهادئة المتعزلة والبعد عن أي نشاط يومي: لتتمكن من التأمل الجاد، فتذهب إلى المسجد أو شاطئ البحر ،وتكون محاطاً بصوت العصافير والنباتات والأصوات الهادئة

2. التأمل في المراحل الأولى لحياتك

تأمل في طفولتك المبكرة وكيف شُكلت حياتك ابحث عن السلوكيات المتكررة والدوافع والقيم التي لديك والناتجة عن الطريقة التي تربيت بها.

3. التأمل في سير أنشطتك

فكّر في سير حياتك وأهم نشاطاتك ووظائفك بترتيب زمني، وأدرج المهارات والمواهب التي اكتسبتها خلال انتقالك في الحياة

4. سماع الضمير الداخلي

فكّر بلحظات حياتك التي قمت فيها باتخاذ قرارلم تبدو منطقية أو ملائمة في ذلك الوقت

5. الأثر المتروك

اسأل نفسك ما الذي سأفعله حتى لو لم أكن أحصل على مقابل؟ما الذي أحلم بعمله؟ وما هي رغباتي؟

ثانياً : التوازن

هناك أربع طاقات هي الإيمان، العقل الجسد ،العاطفة

1. الإيمان ، و الشريان الحيوي الذي يمد الجسم بالمبادئ والقيم اللازمة لاستمرار الحياة، وتنبع من خلال المحافظة على

. أ المحافظة على الصلوات الخمس وقراءة القرآن

ب.المحافظة على الأوراد والأذكار

ت.المحاسبة المستمرة

2. العقل وبمكنك تنشيط عقلك عن طريق الخطوات التالية

. أ اقرأ أهدافك صباحاً ومساءً

ب نمّ عقلك بالقراءة والاطلاع

3. الجسد هو البدن الذي نعيش من خلالهوالمحافظة عليه تنبع من

. أ اتباع نظام غذائي سليم

ب المحافظة على تمارين رياضية

ت الاهتمام بساعات محددة للنوم

4.العاطفة وهي العاطفة الصادقة التي تُشعرك بأهمية الأخرين وأهميتها تكمن في

. أ المحافظة المستمرة على رصيد من العوطف والأحاسيس لدى الأخرين بخدمتهم وتقديم النفع لهم

ب تقوية العلاقة بكل فرد من أسرتك

ت التسامح والبذل في العطاء

ثالثاً: الاتصال مع الأخرين

يجب أن يكون لدى قائد الفريق إلمام كامل بالعلاقات الإنسانية ،وعلاقات العمل وكيفية تكوينها ،كما يجب أن يكون لديه القدرة على الإقناع،والتأثير في

الآخرين، وفهم نفسياتهم؛ لأن دوره الرئيسي هو صنع فريق متماسك متكاتف، وتحريك هذا الفريق نحو الهدف. ولا يمكن أداء هذا الدور بدون قدرة عالية على الاتصال الفعال

يمكن القول إن الاتصال من أهم الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد والاتصال له صور عديدة ويعتبر الاستماع والتحدث من أهم أساسيات فن الاتصال ومن أهم صوره وفيما يلي بعض النصائح لكي تكون مستمعاً عظيماً ومتحدثاً بارعاً

1. كيف تكون مستمعًا جيداً؟

إن الاستماع هو السر الأعظم في التعامل مع الناس ولهذا يمكنك أن تجعل من الاستماع وسيلة للتأثير في الآخرين فعندما تستمع للشخص أكثر وأكثر، فأنت بذلك تعرف المزيد عنه؛ وبالتالي تكون أكثر فهمًا له، وبالتالي تستطيع إنشاء صلات أقوى معه، ولذا؛ فما أجمل الحكمة التي قالها بعض السلف (الصمت يجمع للرجل فضيلتين السلامة في دينه، والفهم عن صاحبه)

إن الله تبارك وتعالى أمرنا بالعدل والإنصاف في كل شيء وهو عزّ وجل خلق للإنسان فمًا واحداً وأذنان ولهذا كان من الواجب الإنصاف بينهما وقد ورد في الأثر عن أبي الدرداء قال (أنصف أذنيك من فيك، فإنما جعل لك أذنان وفم واحد، لتسمع أكثر مما تتكلم)

وحتى تحقق ذلك العدل المنشود سنعطيك بعض النصائح حتى تكون مستمعاً عظيماً

أ. أكثر من الأسئلة المفتوحة هي الأسئلة التي تكون إجاباتها مفتوحة، لا تنتهي بنعم أو لا، وغالبًا ما تكون أداة السؤال هي ماذا؟ كيف؟ لماذا؟ منْ؟ أين؟ متى؟ إنها تعطي الفرصة للشخص؛ لكي يتكلم ويفصح عما بداخله.

ب. ضع نفسك في موضع الطرف الآخر حاول أن ترى العالم كما يراه هو وحاول أن تشعر بمشاعره هو.

ث. مارس الانعكاس: بمعنى أن تلخص ما سمعت وتعبر بطريقتك الخاصة عما قاله الشخص الآخر، فهذا يظهر أنك تعيره انتباهك

ث. استخدم عينيك في التواصل: لا تحدق في الشخص ولكن انظر إلى عينيه فقط

ج. اهتم بالآخرين: أظهر بأنك تعيره انتباهك بأن تقوم من حين لآخر بهز رأسك أو الإيماء أو بتعليق وجيز وتعاطف معه في الكلام

ح. اطلب توضيحا إذا قال شيئا لا تفهمه

2. التحدث

قبل أن نخوض في الكلام عن مهارة التحدث، يجب أن نقول أن اللسان إما يكون لك أو عليك بمعنى إما أن يكون اللسان في صالحك فتجعله وسيلة ليس في التأثير في الناس فقط، بل وسيلة أيضًا لنيل رضى الله سبحانه وتعالى وإما أن يكون ضدك فتخسر الناس وتجعل الله يغضب عليك.

وفي هذا قال النبيﷺ لمعاذ: (ثكلتك أمك يا معاذ وهل يكب الناس في النار على وجوههم أو على مناخرهم إلا حصائد ألسنتهم) وكان أبو بكر رضي الله عنه يقول: (هذا الذي أوردني الموارد) ويمسك بلسانه

وفيما يلي سنحاول إعطاء بعض النصائح حتى تنال رضى الله سبحانه وتعالى وتكسب قبول الناس وحبهم

أ- تجنب التوبيخ واللوم

إن الأشياء السيئة التي يمكن لإنسان أن يفعلها هو أن يلوم أحداً فاللوم يفسد العلاقات الإنسانية كما يفسد الخل العسل وليس أحد منا معصوم من الخطأ ومن ثمّ فنحن لن نستفيد شيئًا من لوم الآخرين يقول ديل كارنيجي: (فبدلا من أن ندين الناس دعنا نحاول أن نفهمهم، ولنحاول أن نعرف لماذا يفعلون ما سيفعلون؟ فهذا أكثر إفادة وإثارة للاهتمام من النقد، كما أنه يؤدي إلى التعاطف والتسامح والعطف، أن تعرف الجميع فهذا يعني أن تغفر للجميع)

2- المدح والثناء

إن الإنسان مفطور على حب المدح والثناء؛ فهو جزء منه ،فكما يقول جون ديوي (أعمق دافع للإنسان إلى العمل هو الرغبة في أن يكون شيئًا مذكوراً)؛ فلنحاول أن تعدد الصفات الطيبة في كل إنسان نلقاه ،وأن نمنحه تقديرنا المخلص دون تملق، ولذا: كن كريمًا في مديحك واحترامك للناس ،وسيذكروا كلماتك سنوات طوالحتى بعد أن تنساها أنت

3- الابتسامة

إن التعبير الذي يرتسم على وجه المرء أهم بكثير من الثياب التي يرتديها؛لأن تعابير الوجه تتكلم بصوت أعمق أثراً من اللسان ،ولا تحسب أنني أعني بالابتسامة مجرد علامة ترتسم على الشفتين ،لا روح فيها ولا إخلاص؛ إنما أتكلم عن الابتسامة الحقيقية التي تأتي من أعماق النفس

وها هو المربي الأعظم الذي عرفه التاريخ المصطفىﷺ يعلمنا فن الابتسامة بل إن الذي يبتسم كأنه تصدق فقال عليه الصلاة والسلام (تبسمك في وجه أخيك لك صدقة) وكما يقول المثل الصيني (إن الرجل الذي لا يعرف كيف يبتسم لا ينبغي له أن يفتح متجراً).

إن الابتسامة يمكن أن تجعلك مليونيراً ، فكما يقول شواب، وهو مدير أحد مصانع الصلب في أمريكا، وكان يتقاضى مليون دولار سنويًا في أوائل القرن الفائت (لقد اكسبتني ابتسامتي مليون دولار)

مهارات القائد

بجانب أن المدير يجب أن تتوافر لديه صفات الاتصال الفعّال فهذا لا يكفيه بل إن هناك أيضًا بعض المهارات يجب أن تتوافر فيه فمنها

1- المهارات التصورية

وهي مهارات ضرورية في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات والتنبؤ بما سيكون عليه العمل في المستقبل، وتتمثل في القدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول، والتوصل إلى الآراء وربط الأسباب بالمسببات

2- المهارات التنظيمية

وتتضمن معرفة النظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي والاستعانة بها لتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي

3- المهارة السياسية

وتتوفر حينما يكون لدى القائد الإداري الرؤية الشاملة للبيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية التي يعمل بها من جميع النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومعرفة الفلسفة السياسية للدولة، واتجاهات الرأي العام في المجال الذي يعمل فيه

4- المهارة الفكرية

وتعني قدرة القائد على الحكم على الأمور بشكل سليم، واتخاذ القرارات المناسبة، وعلاج الأمور والمشكلات بالشكل المطلوب والمناسب

5- المهارات الإدراكية

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وعلاقات التنظيم بالمجتمع الذي يعمل في إطاره

وأخيراً ننصحك بهذه النصائح

1 .عبر عن اهتمامك بمن حولك

دعهم يعرفون أنك مهتم بهم ، عبِّر عن ذلك بنظراتك أو بحركاتك ،أو بأي شكل آخر، دعهم يدركون بأنك مخلص لهم.

2. كن ودوداً

عندما تقول (السلام عليكم) قلها بصدق وعندما تسأل (كيف الحال؟) اسأل باهتمام وعمق، وابتسم وانظر في عيون الناس

3. ارفع من شأن الآخرين

فالعمل المنجز على خير وجه يستحق الإشادة وحتى إنجاز جزء من العمل على الوجه المطلوب يمكن أن يسترعي الانتباه والإطراء أحياناً. وإن المدح لن يكلفك شيئاً ولكنه سيعود عليك بمكاسب جمة وغير متوقعة

4. اعترف بأخطائك

إن هذا الاعتراف دليل على القوة والمرونة، وليس كعلامة على الضعف والليونة

5. لا تقحم (الأنا) في كل شيء

أقلع عن استخدام كلمات (أنا، ونفسي، ولي) ليوم واحد فقط ستجد في هذا الإقلاع تجربة مذهلة في ضبط النفس وهي تجربة قد تتمخض عن إعادة اكتشافك لنفسك، وإدراك عيوب وحسنات لم تكن لتشك بوجودها على الإطلاق.

ويتبين من ذلك أن القائد الناجح هو الماهر في تنظيم العمل والرقابة والسيطرة على الإجراءات وبالتالي يتحقق له تنفيذ وظيفتي التنظيم والرقابة يلي ذلك القدرة على التخطيط السليم وتعديل أو تحسين بيئة المنظمة داخليا وبالتالي يستطيع أن يضع الأهداف المناسبة التي يتم تحقيقها بواسطة الأفراد والمجموعات والموارد، ثم القدرة على خلق اتزان بين رغبات التنظيم وأهدافه ورغبات الأفراد والمجموعات والموارد المتاحة.

والأمر الثاني للقائد الناجح كي يحقق هذه الأهداف هو الأسلوب الكفء والفاعل والإيجابي في التعامل مع الأفراد والمجموعات والموارد لإحداث الالتزام والولاء وتوجيه العاملين نحو تحقيق هذه الأهداف بفاعلية وكفاءة وبالتالي فيتوجب فيه توفر القدرة على الاتصال الفاعل والتأثير في سلوكيات الأفراد والمجموعات، مما يؤكد أهمية دراسة أساليب القيادة وأنماطها في التأثير على العاملين.

إذا فالقيادي الناجح يحتاج إلى تطوير شخصيته ومهاراته الفردية والعملية وتوفر السلطة الإدارية لديه ومن ثم قدرته على إقناع العاملين والتأثير فيهم لإتباعه بشكل إيجابي وفعال، والتصرف في الموارد بالشكل المناسب لتحقيق الأهداف

مهارات عملية التوجيه القيادى

التوجيه يعتبر من أهم أعمال القيادة، ودورها ينحصر في توجيه العاملين إلى الطريق الصحيح وتعديل مسارات الأداء ويتم ذلك في كافة الأنشطة الإدارية بالمنظمة حتى يتحقق العمل بأكبر فاعلية ممكنة ،ونرى أن عملية التوجيه مرتبطة بالاتصال لتحقيق أهداف المنظمة.

والتوجيه السليم يتطلب توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي للعاملين وقياس ذلك الأداء بالعمل السابق التخطيط له لمعرفة مقدار الانحراف عن الخطة ثم توجيه الأفراد إلى الالتزام بالأداء وفقاً للخطط والبرامج الموضوعة مسبقاً.

والتوجيه يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلاًأن المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه في تصحيح الأداء فهو يدربهم ويعمل على تنمية مهاراتهم

هدف التوجيه

بين العديد من كتاب الإدارة أن التوجيه كوظيفة إدارية تهدف إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذا صحيحاً والوصول إلى الهدف المنشود في المنظمة بأحسن كفاية ممكنة.

وبالتالى فنرى أن الوظيفة التوجيهيفي وظيفة دائمة ومستمرة طالما هناك أداء في المنظمة وتتطلب قدراً كبيراً من التفكير والابتكار ومعرفة قدرات الأفراد وإمكانيات العاملين معهم والمداخل الصحيحة لتوجيههم بما يتناسب مع المواقف المختلفة فهي وظيفة تتم بالاتصال بين طرفين أحدهما في مستوى تنظيمي أعلى من الطرف الأخر

شروط التوجيه الناجح

حينما يتم تنفيذ عملية التوجيه لابد وأن يكون وفقاً لعدد من الشروط التي تحقق له الفاعلية وهي

1. ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف في الأداء وإلا سيكون للتوجيه أثر سلبي على المرؤوس

2. التوجيه لا بد وأن يكون في إطار مناسب وفي مكانه المناسب، وذلك بأن لا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعروا بالإحباط وحتى لا يشمت فيهم زملاؤهم

3. توجيه الفرد يكون بمفرده وبمعزل عن الآخرين وذلك في حالة التأكد من ارتكابه خطأ في العمل

4. يفضل أن يتم التوجيه في حالة ظاهرة اجتماعية، بطريقة غير مباشرة بمعنى أن يقول المدير عندما يريد توجيه العاملين ما بالكم إذا كان هناك أفراد يقومون بعمل كذا ولكن نظراً لأن سياسة المنظمة لا تتفق وهذا الأداء فعلينا جميعاً أن نفعل كذا وكذا .. الخ

5. على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم ككل دونما أخذ الأمور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة

6. على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقاً لتوجيهاتهم وتشجيع الملتزمين بالتصحيح، والعمل على زيادة إعطاء الفرصة لمن يؤدي واجبه ويصحح أداءه بغير قصد

ركائز التوجيه

هناك ركيزتان للوظيفة التوجيهية وهي

أ) وحدة الهدف

مما لا شك فيه أن وحدة الهدف تؤدي في النهاية إلى تماسك أرجاء المنظمة في سبيل الوصول إلى الهدف الموحد، بعكس الأمر إذا ما اختلفت الأهداف نجد أن

التوجيهات تختلف في ضوء الاختلاف في الأهداف. وبذلك تتشتت جهود العاملين في المنظمة، ومثال على ذلك في حالة إذا ما كان هناك أهداف غير موحدة لإدارات المنظمة مثل إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات، فنرى أن إدارة المبيعات تسعى إلى تحقيق أكبر مبيعات ممكنة من السلع التي تنتجها المنظمة، وإدارة الإنتاج تسعى إلى تحقيق أكبر إنتاج ولكن هناك تضارب واختلاف مع سبل تحقيق تلك الأهداف، لأن إدارة المبيعات حتى تحقق هدفها فهي تطلب من إدارة الإنتاج أن تنوع من منتجاتها وتشكلها لتواكب حالة المستهلكين وتشبع رغباتهم. وفي نفس الوقت نرى أن إدارة الإنتاج لكي تحقق هدفها فهي تريد أن يكون إنتاجها نمطي وبلا تعقيد أو تشكيل مما يؤثر على الكم الانتاجي لها. وهنا نرى أن الأهداف غير متجانسة بين كلا الإدارتين وبالتالي فهي تؤثر في تحقيق هدف المشروع النهائي. ولهذا لزم الأمر ضرورة وحدة الهدف العام للمنظمة وهي إنتاج تشكيلة وفقاً لسياسة معينة وأخذ هذا الأمر في الحسبان عند مساءلة إدارة الإنتاج في ضوء تحقيق الهدف العام للمشروع

ب) وحدة الأمر

أما بالنسبة لوحدة الأمر فهو من المبادئ الإدارية الهامة والتي لا غنى عنها في تحقيق فاعلية الوظائف الإدارية وأهمها وظيفة التوجيه.

لأن الأوامر إذا كانت من اتجاهات مختلفة فسوف تؤثر بطبيعة الحال على العاملين، فمثلاً إذا كانت هناك إدارة للحركة والنقل وتعددت الأوامر لهذه الإدارة من قبل الإدارات الأخرى باعتبار أن كل إدارة تريد أن تستأثر بخدمات النقل والمواصلات لها، لسهم لساهم ذلك في إرباك الحركة ولكن إذا كانت التعليمات لإدارة النقل من جهة واحدة عليا- مثل رئيس القطاع أو المدير العام فإن ذلك سوف يحسم التضارب في الأداء وسوف ينظم عمل هذه الإدارة في ضوء ترتيب الأعمال وفقاً لأهميتها في تحقيق هذه المنظمة

أدوات التوجيه

هناك من الأدوات المستخدمة في عملية التوجيه نعرض هنا بعضها: مثل

أولاً: الأوامر ORDERS

تعرف الأوامر بأنها– القرارات التي يصدرها المدير – ويطلب من مرؤوسيه– كلهم أو بعضهم– حسب الأحوال وتنفيذها.

والأوامر من أهم وسائل التوجيه، إذ قد يتطلب من خلالها بوقف عمل ما أو بدء عمل أو تحريك عمل ساكن وتعديل مساره

وفي جميع الأحوال لابد وأن تكون الأوامر واضحة وكاملة وتحدد الواجبات بدقة، ويستحسن البعض أن تكون الأوامر بصفة ودية– غير رسمية – حتى يتعاطف معها منفذوها، ولكن هذا يتوقف على درجة الثقة بين المدير ومرؤوسيه وإصدار الأمر ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة إدارية من أجل تحقيق الأداء بأفضل أسلوب

خصائص الأمر الجيد

هناك العديد من الخصائص التي تجعل الأوامر في صورة جيدة مثل

1. يجب أن يكون الأمر معقولاً وقابلاً للتنفيذ حتى لا يؤثر على معنويات العاملين بالسلب وحتى يؤثر في العلاقة بين الأفراد ومرؤوسيهم وذلك استناداً إلى قوله تعالى لا يكلف الله نفساً إلا وسعها

2. يجب أن يكون الأمر كاملاً، بمعنى ألا يترك استفسارات حول كيفية تنفيذه ومتى نبدأ في التنفيذ ومكان التنفيذ.....الخ

3. يجب أن يكون الأمر واضحاً، بمعنى أن يفهم العاملون ماذا يراد بذلك الأمر وحتى لا يترك مجالاً لتفسيرات مختلفة، فلا يكفي إطلاقاً أن يكون الأمر واضحاً في ذهن المدير، بل لابد من التأكد من أنه واضح وغير عرضة للتأويل وبالتالي تضمن تنفيذ المطلوب بالفعل

4. أن يكون الأمر مكتوباً وفي هذا يكون هناك دليل على وجود الأمر وبيان لماهيته ولمن أصدره، لأن الأوامرالتي تعطى شفاهية تكون أقل تأثيراً وأقل فهماً من العديد من الأفراد أو قد يختلفون في تفسيرها

وهناك مثال على ذلك، إذا أن أحد الأساتذة في إحدى الجامعات الأمريكية قد أعطى ورقة مكتوبة لأحد الطلاب وبها عبارة واحدة وقال هذه العبارة للطالب شفاهة دون أن يسمعها الآخرين وبلغه بأن ينقلها ويعطيه الورقة مغلقة، وبعد نقل الورقة بين طلاب الفصل ونقل العبارة شفاهة معها دونما معرفة ما بهذه الورقة سأل الأستاذ آخر طالب في القاعة ما هي العبارة التي وصلتك شفاهة فقال عبارة ثم طل بمنه أن يفتح الورقة التي وصلته ويقرأ ما فيها، ففتح الورقة وقرأ عبارة أخرى لا تمت بصلة للطالب قالها

وبهذه التجربة أثبت الأستاذ للطلاب أن الأوامر الشفوية إذا تناقلت بين عدة أفراد فسوف تصل في النهاية على غير ما كانت وبالتالي فإن الأوامر المكتوبة تكون أكثر فاعلية

ثانياً التعليمات

الأداة الثانية الهامة من أدوات التوجيه هي التعليمات وتعرف بأنها الإيضاحات التي يصدرها المدير لتوضيح الكيفية التي يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلي والواجبات التي صدرت الأوامر بشأنها

وتتميز التعليمات بأنها أكثر تفصيلاً وتوضيحاً لكيفية أداء الأعمال وبيان الخطوات اللازمة لهذا الأمر والتي يجب اتباعها في عملية التنفيذ وتتضح أهمية التعليمات من أنها تساعد العاملين في المنظمة على معرفة الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل المكلف به

سبع مبادئ للقيادة في الازمات

يحتاج القادة في اقتصاد اليوم المتقلب إلى أن يصبحوا أكثر مرونة في التعامل مع الطلبات الكثيرة لوظائفهم والطبيعة دائمة التغيير في عالم الأعمال المبادئ السبعة التالية

ستساعدك على تطوير وتعزيز مهاراتك التفاوضية، كي تكون أكثر استعداداً للتعامل مع أي أزمة أو تحدٍ يواجهك

1. **وضح اتجاهك**

الاتجاه هو المكان الذي تود أن تصل إليه، سواء على الصعيد الشخصي أو المهني وهو يوفر الهدف والطاقة والأمل، إضافة إلى معيار لاتخاذ القرارات يوفر الاتجاه الواضح، شخصياً ومنظماتياً، الطاقة اللازمة للتغلب على العقبات المشاكل إن ضغوط العمل والحياة تؤدي للأسف إلى انحراف الكثيرين عن الاتجاه الذي رسموه لأنفسهم

كي توضح اتجاهك تخيل كيف تريد أن تكون حياتك وعملك بعد خمس إلى عشر سنوات من الآن؟ ما الذي تفعله؟ ومن يتواجد حولك؟ أين أنت؟ ما الذي تفخر به؟ ثم قم بنفس العمل لشركتك

2. **تغلب على ضعفك**

أحد أكبر تحديات القيادة على الرغم من أن القائد يريد أن ينظر إليه الآخرون أنه قائد متميز يملك إجابة عن كل شيء، لكن الحقيقة أن القادة لا يعرفون كل شيء لكنهم متعودون على العثور على الإجابات والحلول ثم مواصلة التقدم

يتطلب العثور على الإجابات والتغلب على الضعف شجاعة كبيرة من الطرق الجيدة لدفع نفسك في هذا المجال أن تسجل في مشاريع تجبرك على التوسع وعلى تعلم مهارات جديدة؛ اطلب من أعضاء فريق المشروع الآخرين أن يحاسبوك على نتائجك استخدم هذه التجربة لإجبار نفسك على النمو والتطور

يصح استخدام نفس المبدأ للمنظمة نفسها ابحث عن طرق لتوسيع المنظمة هل هناك مخاطر يحتاج العمل إلى تحملها؟ هل باستطاعتك تطوير خدمة أو سلعة تقدمها حالياً؟ هل هناك قضايا تطويرية تحاول تجنبها؟ دع اتجاهك يطور إمكانياتك

3. أعد النظر بقيمك

من ستكون لو فقدت منصبك ومكتبك وسيارتك؟ يشعر بعض الناس بالفراغ عندما تزول الاكسسوارات الخارجية. لقد انغمسوا في العمل لمدة طويلة لدرجة أنهم نسوا ما يؤمنون له. وما هو المهم حقيقةً بالنسبة لهم في الحياة.

تلعب القيم، التي يمكن أن تشمل أموراً مثل الأمانة والاستقرار المالي، والعائلة والعمل العام، والأعمال ذات المعاني الخيرة، والإبداع والتطوير الذاتي، دوراً رئيسياً في تحديد هويتك وشخصيتك عليك أن تبقي قيمك واضحة ومحددة، كي تبقى صادقاً وأميناً مع نفسك عندما تواجه مواقف تتطلب قرارات صعبة كما أن عليك أن تنظر في كيفية دعم سلوكك لقيمك. فهناك فرق بين أن تقول إنك تقدر الصدق، وبين أن تأخذ موقفاً أثناء عملية اتخاذ قرار يفيدك فلا تصدق فيه عندما تتفق مبادئك مع أفعالك فقط، يصبح بإمكان المنظمة أن تنمو، وتحقق نتائج هامة وملموسة

4. كوّن عقلية تحب التعلم

كيف تتعامل مع المشاكل والمصاعب؟ هل تنظر إليهم كأعباء ومضايقات؟ أم كفرص؟ تكمن أهمية هذا السؤال في أن نظرتك إلى التحديات تلعب دوراً كبيراً في نجاحك المستقبلي

قياديو (لا يا ربي) ينظرون إلى كل شيء كهجوم عليهم لذا فهم يقضون وقتهم في حماية أنفسهم ولوم الآخرين أما قياديو (حسناً، لا بأس) فهم يتعاملون مع التحدي بجدية ويقومون بما يلزم، لكنهم يغفلون عن الفوائد بعيدة المدى للتجربة والخبرة المكتسبة في حين أن قياديو (يا للروعة، ممتاز) يواجهون المشكلة باهتمام ورغبة في التعلم بدلاً من إطلاق الأحكام ولوم الآخرين. إنهم يطرحون أسئلة حول (لماذا؟ وكيف؟) كي يستغلوا الحدث كفرصة لتطوير أنفسهم. مثل هؤلاء القادة يسألون أنفسهم دائماً "ما الذي يمكن أن أستفيده؟ أو أتعلمه من هذه التجربة؟" اسع لأن تكون من هذا النوع من القياديين

5. حافظ على العلاقات وطورها

يدرك كل قائد التكاليف العالية لفقدان الاتصال والتواصل مع زبائنه لكنهم قد يتجاهلون بعض العلاقات الرئيسية في حياتهم الشخصية خصص وقتاً للأسرة والأصدقاء ثم اخطُ خطوة أخرى للأمام في مهارات بناء العلاقات عبر تشجيع موظفيك على أن يحذوا حذوك

شجع فريقك على أن يحافظ على العلاقات مع الزبائن والممولين والشركاء كن موجوداً عندما يحتاجك أعضاء الفريق لإظهار أنك تقدر العلاقات، وأنك موجود ومستعد لمساعدتهم

6. زد معرفتك ومهاراتك

من المهم جداً أن تطور مهاراتك في التواصل، وفي حل المشاكل، وفي التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدة تشمل الفرص التدريبية المفيدة كيف تقود التغيير وكيف تفوض المهام وتقوي الموظفين، وكيف تتواصل بفعالية إضافة إلى ذلك خذ بعين الاعتبار استكشاف مجالاهتمام لك مثل الشعر أو الفن

شجع التعلم المستمر في مكان العمل سوف يحتاج الجميع إلى معرفة كيفية تغيير وتطوير مهارات جديدة مع كل إضافة، أو إلغاء لطبقات، أو أقسام إدارية وتشغيلية في المنظمة بعض مجالات التعليم لا تتطلب سوى إعطاء أعضاء الفريق الوقت للعمل معاً فيما تتطلب بعض المواضيع الأوسع الاستثمار في التدريب لقسم معين أو لكل المنظمة

7. خذ زمام المبادرة

تتطلب المبادرة باتخاذ القرارات، والتحرك للأمام -رغم الشكوك شجاعةً كبيرة وضح وحدد أية قضايا قد تكون تتجاهلها، ثم واجهها وبادر بالعمل على تجاوزها إذا ارتكبت خطأً تعلم منه، وواصل العمل والتقدم متى ما بدأت في الخطوة الأولى فإنك تبدأ دورة تعلم لنفسك ولمنظمتك، فتستمر مع تطورك أنت ومنظمتك.

إن المنظمات لا تتغير حتى يتغير قادتها ولا تستطيع أن تصبح قائداً أفضل إذا كنت لا ترغب في مواجهة عيوبك ومخاوفك ونقاط ضعفك وعندما تطبق هذه المبادئ السبعة للمرونة القيادية على نفسك وعلى منظمتك، فإنك تحول التحديات الحالية إلى لبنات في بناء النجاح المستمر والمتواصل لنفسك ولمنظمتك

ويمكن تصنيف القيادة إلى:

1. القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفق المنهج التنظيمي (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة ، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

2. القيادة غير الرسمية

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا ،فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أتجتمعان في شخص واحد

ثانيا هل القائد يولد أم يصنع؟

وهو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافا واسعاً فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس يقول وارين بينسي "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان

لا يمكنك تعليمهما" .وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلانك "لميولد أي إنسان كقائد ،القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد "ومثله بيتر دركر يقول "القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك".

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية ،كما قال النبي "ﷺ" للأحنف بنقيس" ﷺ "إنك فيك خصلتين يحبهما الله الحلم والأناة، فقال الأحنف يارسول الله أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال بل الله جبلك عليهما ،فقال الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما الله ورسوله" .

ثالثا صفات القائد الإداري:

قام كلا من داني كوكس"Danny Cox " ،وجون هوفر"John Hoover " بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:

1. صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية

بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية)والأخرى في العمل ،فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .

2. النشاط العالي:

بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

3. الإنجاز:

فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.

4. امتلاك الشجاعة:

فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

5. العمل بدافع الإبداع

يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاّق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن .

6. العمل الجاد بتفان والتزام

فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

7. تحديد الأهداف:

فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

8. استمرار الحماس:

إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة متراصة بين تلك الصفات .

9. امتلاك الحنكة:

فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية ،فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .

10. مساعدة الآخرين على النمو:

فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفا هات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

الصفات الشخصية والقيادية كما يلي:

الصفات الشخصية :

1. السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
2. الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
3. القوة البدنية والسلامة الصحية.
4. المرونة وسعة الأفق .
5. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .
6. المظهر الحسن.
7. احترام نفسه واحترام الغير.
8. الإيجابية في العمل.
9. القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
10. أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون

الصفات القيادية كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

1. الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .
2. الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل .
3. القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء .
4. القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد .
5. الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير .
6. الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور .
7. الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة .
8. القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل .
9. المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه .
10. سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة .
11. توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه .
12. تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم .

رابعا اختيار القادة الإداريين واكتشافهم

تفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز ،فغالبا ما يؤاخذ أشخاص واعدين جدا بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المراكز العالية.

فعملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة، لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية:

أولا تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

1. توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.
2. الكفاءة في العمل والقدرة على الإنتاج.
3. أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات.
4. أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما.
5. أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح
6. أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب
7. توافر الصفات العامة والخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح له.

ثانيا: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.

ثالثا: أن تعد من حين لآخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

1. التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.
2. التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.
3. التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.
4. التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية.

ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.

ويتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير ومن أهمها:

حجم المنظمة ونوعها:

فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.

1. موقع المنظمة فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.

2. نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة استخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة في حرب 1948م ضد اليهود في فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة 1952م.

3. نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلتهم أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والالتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها.

4. المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.

5. الوقت المناسب فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.

6. مقدار الوقت المتاح يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها ، ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل).

خامسا الأخطاء الرئيسية في عملية التقييم

قد لا ينتج معلومات دقيقة ومتكاملة عن عملية التقييم في العديد من المنظمات مما يجعل كبار المديرين عرضة للكثير من الأخطاء عند تقييمهم للمرشحين، ومن تلك الأخطاء الرئيسية النزعة إلى المبالغة في تقدير أهمية بعض الصفات والخصائص مثل:

- المهارة في العمل كعضو في فريق يفضل كبار المديرين الأشخاص الذين يديرون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلالم الوظيفية بسرعة بسبب هذه الخاصية، لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات والأقسام وموظفيهم، إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق في حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق، ولكن عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الاستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم، فهم مستقلون في تفكيرهم ولا يمانعون في اتخاذ القرارات بأنفسهم وهي قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة.

1. التدريب الشخصي:

من الاعتقادات الخاطئة والشائعة أن القادة يمكن أن يطوروا الآخرين عن طريق التدريب الشخصي والمباشر لهم، إلا أن الكثير من القادة المتميزين يفضلون

اختيار مرشحين أقوياء ومتمكنين ومن ثم إعطائهم صلاحيات كافية ومنحهم الفرص لتطوير أنفسهم من خلال تجاربهم والاستفادة من أخطائهم

2. البراعة في الأعمال التشغيلية

كثير من كبار المديرين يبالغون في تقدير قيمة المديرين الجيدين في أداء الأعمال التشغيلية وفي حل المشكلات لأنهم يسهلون وييسرون عليهم العمل، وعلى الرغم من أن مثل هؤلاء قد يكونون في وضع جيد في منظماتهم، إلا أنهم غالبا لا يكونون قادة فعالين، حيث يعتمد هؤلاء المديرون الفنيون والمختصون بشكل رئيس على الأنظمة والسياسات والإجراءات فيكون هناك جمود تام، لذا فإنهم يعتقدون أنه على كل شخص أن يعمل بنفس الأسلوب والطريقة، فهؤلاء يمكن أن ينجحوا في منظماتهم وأن يصلوا إلى أرفع المراكز، لكن هذا الأمر قد يؤدي إلى اغتراب وانعزال الآخرين في المنظمة والحد من إبداعهم.

3. الخطابة الفعالة:

إن كبار المديرين يبالغون في أهمية كيفية الظهور أمام الناس، وبشك ل خاص يركزون على مهارات الإلقاء ومع أن هذه المهارات مهمة إلا أنه يمكن أن تطور بالتدريب المكثف.

4. الطموح الواضح

يتسبب الانطباع المتعلق بعدم وجود طموح واضح في فقد الكثير من الناس للترقيات المستحقة، ولسوء الحظ فإن كبار المديرين يغفلون عن أن طموح الشخص قد لا يكون معبرا عنه.

5. التشابه والانسجام:

كثير من كبار المديرين يفضلون الأشخاص الذين لديهم خلفيات وتجارب وصفات تشبههم، وفي بعض الأحيان فإن المرشحين الواعدين يتم تجاهلهم بسبب الاختلاف في العرق أو الجنس أو الخلفية الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية أو الأكاديمية أو الجغرافية أو بسبب أنهم لم يتولوا مناصب في شركات متشابهة.

سادسا المهام الأساسية للقائد المدير

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً ،بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لابد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام ،وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين :

مهام رسمية تنظيمية :

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية ، وأبرز هذه المهام ما يلي :

1. التخطيط:

أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ،ووضع الخطط الموصلة إليها ،وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه ،والاستماع إلى آرائهم حول القضايا والتعرف إلى أهدافهم الشخصية ،وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا ،وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً ،ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.

2. التنظيم:

أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات ولا يكون التوزيع ناجحاً

إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة؛ لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والانفلات.

3. التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية:

وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعرقلات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

4. تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية

وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

5. المتابعة والإشراف

فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب

والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

مهام غير رسمية :

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام :

1. الإهتمام بالجماعات غير الرسمية

وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي والانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

2. الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة

بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي

قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

3. المشاركة:

وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

4. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة:

فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراما وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .

5. درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل:

كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذي بها الجميع فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

6. مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة

وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

7. المهارة في تنظيم الوقت وإدارته

وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة .

سابعا النظريات القيادية

هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة ، ومن هذه النظريات :

أولا نظريات التأثير على المرؤوسين

وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التي تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه بغض النظر عن فعاليته كقائد، وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها :

1. السمات القيادية

وهي صفات شخصية يمتلكها القائد، مثل القوة الجسدية والذكاء وقوة الشخصية، مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد ويتأثروا به .

2. القدوة :

حيث يقوم المرؤوسون بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجا لتصرفهم وعندما لا يكون تصرف القائد قدوة، فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه.

3. الحزم والإصرار:

يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه وإصراره عليه، ويكون هذا القائد عادة صريحا وواضحا في طلبه.

4. التبرير المنطقي:

القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره وتسويغه لهم .

5. التودد للمرؤوسين والثناء عليهم

بعد ذلك يطلب منهم مايراد أداؤه، وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه.

ثانيا نظريات سلوك القائد وقدراته

تطورت هذه النظريات عن سابقاتها ،حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات:

1. القائد السلطوي:

هو القائد الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائما أمامهم بمظهر القوة .

2. القائد الميال للإنجاز:

بحيث يميل القائد للإنجاز والشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره .

3.القدرة على حل المشاكل:

فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل، ومثل هذا القائد يكون ذكيا وقادرا على وضع الخطط والإستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة.

4. القدرة على المبادرة

فالقائد الفعال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه، ويعتبر هذا القائد ممن يثقون بأنفسهم ولديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل والثغرات.

5. القدرة الفنية :

بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة وأكثر فعالية .

6. دعم المرؤوسين:

فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه ويثني عليهم يمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم لمزيد من العطاء، يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء .

7. التغذية الراجعة

وهي خاصية مهمة لابد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا ،بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعال وفي ذلك تعزيز إيجابيهم

ثالثا : نظريات النمط القيادي

وتصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد وبناءا على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعالا أو غير فعال. ومن هذه النظريات :

1. أنماط استخدام السلطة

أي مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار ،وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها:

أ- نموذج وايت وليبيت ومن هذه الأنماط

- السلطوي (الأوتوقراطي) حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة والاستجابة .

- النمط المشارك وهو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار ، ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال) ، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة ، ويتخذ في هذا النمط قراره باسلوبين هما :

- القرار بالإجماع بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع ،وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية .

- القرار الديمقراطي القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه .

- النمط المتسيب وفيه يخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط .

ب-نموذج تننبوم وشمت ويسمى (نظرية الخط المستمر في القيادة) ، ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي :

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها .
- يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين .
- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم .
- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم .
- تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناءا على رأي الأغلبية .
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم .
- يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم .

جـ- نموذج ليكرت حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي :

- المتسلط الاستغلالي يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه .
- المتسلط النفعي يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه .
- الاستشاري يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار .
- الجماعي/المشارك تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية ،وقد دعا ليكرت لاستخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعاليته وذلك لأن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار .

2. أنماط تعتمد على افتراضات القائد ومنها

أ- نموذج مكريجور :

نظرية :(X)يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه ، ويجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات .

نظرية :(Y)يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية ،ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد ،وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل التفويض وزيادة حريته ،الإثراء الوظيفي التوسع الوظيفي ،المشاركة في صنع القرار ،ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع.

ب -نموذج أوشي (نظرية Z) :

ويفترض (أوشي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني وحتى يتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية . فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية القرار بالإجماع ،أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى ،المسؤولية الاجتماعية التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي القرار بالأغلبية ، حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لأسفل ،المسؤولية

الجماعية والفردية معا ، التنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوبا بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل .

3. أنماط تعتمد على اهتمامات القائد بالإنتاج والأفراد معا كنموذج بليك وموتون

رابعا: النظريات الموقفية في القيادة

يقول أصحاب هذه النظريات ومؤيدوها بان الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد ،فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد ومن هذه النظريات :

1. نموذج فيدلر في هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما

الأمر الأول:

وصف القائد لمرؤوسه الأقل تفضيلا عنده،فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين،وإن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام،وقد يهتم يهما بشكل متوسط (وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس) .

الأمر الثاني:

الموقف القيادي ويقاس من خلال الأبعا د الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها :

- علاقة القائد بمرؤوسيه جيدة(ج) أو سيئة(س).
- هيكلة المهام قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة(غ).
- قوة القائد قد يكون قويا(ق) أو ضعيفا (ض).

وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففي أحد المواقف (س، غ، ض) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام، وفي المواقف الأربعة التالية (س، غ، ق)،(س، م، ض)،(س، م، ق)،(ج، غ، ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية.

وفي المواقف الثلاثة الباقية:

(ج، غ، ق)، (ج، م، ض)، (ج، م، ق) تكون سلطة القائد قوية، ويلزمها قائد يركز على المهام والعلاقات الإنسانية.

2. نموذج هاوس وإيفانس:

أطلقا عليه (المسار والهدف)، وبينا أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالاعتماد على نظرية التوقع ونظريات الحفز أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي:

- بيئة العمل المهمة، نظام المكافآت، و العلاقة بالزملاء.
- صفات العاملين حاجاتهم، الثقة بالنفس وقدراتهم.
- أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد استخدامها في ظل هذه الظروف فهي:

❖ المساند يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريح لهم.

❖ المشارك يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار.

❖ الإجرائي يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح.

❖ الإنجازي أو التحدي يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم بهم.

3. نموذج فروم وياتون:

أطلقا عليه (مخطط عملية صنع القرار) وبينا فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم، أولا)، وتتعلق هذه الأسئلة بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات، هيكلة المشكلة أهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين، مدى قبولهم للقرار الذي يصنعه القائد بنفسه، مدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة عند حل هذه المشكلة واحتمال أن يتسبب الحل الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين، أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهي:

- يصنع القرار لوحده .
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين .
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى .
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة .
- يصنع القرار بشكل جماعي مشارك.

5. نظرية الشبكة الإدارية "The managerial Grid Theory" :

استطاع روبرت بلاك وجين موتون في عام 1964م تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية ،وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسين هما :

1. درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة).
2. درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

ومن هذه الأنماط القيادية :

1- النمط (1/1) الإدارة السلبية المتساهلة "Impoverished Management" :

إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماما ضئيلا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة بعدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسوده ا الصراعات والخلافات المستمرة .

2. النمط(1/9) الإدارة العلمية (السلطوية) "Scientific Management"

يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادي بها فردريك تايلور في نظريته (الإدارة العلمية) ويؤمن القادة الإداريين بوجوب استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم،ودائما ما يضمنون تحقيق النتائج

وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

4. النمط (9/1) الإدارة الاجتماعية *Social Club Management* :

يعكس هذا النمط الإداري اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها ،وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج .

5. النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة *Pendulum Management* :

يشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب(9/1) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (1/9) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج، وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق .

5. النمط (9/9) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق) *Team Management* :

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج والعاملين، فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة ويبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

ويمثل هذا الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء والود بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

في نهاية الثمانينيات قام كلا من بليك ومكانزي بتطوير نظرية الشبكة الإدارية، وأضافا نمطان مركبان هما :

6. الإدارة الأبوية(9+9):

يتكون هذا النمط من مزيج من النمطين (إدارة النادي، الإدارة السلطوية)، ويرمز له (9+9) باستخدام (شارة) لتمييزه عن إدارة الفريق(9/9) وفيه يستخدم القائد الجانب اللين من (9/1) مع الجانب القاسي من (1/9) معا فتجمع بين نقيضين هما الاهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد والاهتمام بالأفراد على حساب الإنتاج، فالقائد هنا كالأب الذي يعطف على أولاده ولكنه صارما معهم بحيث يأمرهم ويطلب منهم الإذعان، فهو يعتبرهم أقل منه معرفة وإدراكا للأمور.

7. الإدارة المتقلبة

تتكون هذه الإدارة من مزيج من الأنماط الستة السابقة، حيث يستخدم القائد أحد الأنماط الستة أو مزيج منها، مما يناسب طبيعة المرؤوسين ويساعد القائد في الحصول على المنفعة الشخصية التي ربما يهدف إليها، ويمكن لهذا القائد أن يهدد المرؤوس أو يقدم له منفعة شخصية بالمقابل أو يستغله ويضلله

القيادة والإدارة:

هذه الصفحة تناقش الفرق بين القيادة والإدارة لدينا أيضا غيرها من مختلف الموارد القيادة، والأكثر شعبية من التي هي:

- ما الذي يجعل زعيما جيدا.
- أساليب القيادة، الاستبيان لمساعدتك في العثور على طريقتك الطبيعية.

القيادة والإدارة

ما هي القيادة، وما هو الفرق بين القيادة والإدارة؟ باختصار، والفرق هي:

- القيادة هي تحديد اتجاه جديد أو رؤية للمجموعة التي كانت تتبع، أي الزعيم هو رأس الحربة لهذا الاتجاه الجديد
- الضوابط الإدارية أو يوجه الناس في مجموعة الموارد وفقا للمبادئ والقيم التي أنشئت بالفعل.

ويمكن توضيح الفرق بين القيادة والإدارة من خلال النظر في ما يحدث عندما يكون لديك واحدة دون الأخرى.

القيادة بدون إدارة:

يحدد الاتجاه أو الرؤية التي تتبعها جلسات أخرى، دون النظر في الكثير من كيفية التوجه الجديد هو الذهاب إلى تحقيقه أشخاص آخرين بعد ذلك للعمل بجد في درب التي تركوها وراءهم، والتقاط القطع وجعله العمل مثال في سيد الخواتم، في مجلس "Elrond"، الآتي "Baggins" تنقذ المجلس من النزاع عن طريق اتخاذ المسؤولية عن السعي لتدمير الخاتم ولكن معظم من إدارة المجموعة تأتي من الآخرين.

إدارة بلا قيادة:

ضوابط الموارد للحفاظ على الوضع الراهن أو ضمان الأمور وفقا لخطط بالفعل المعمول بها

مثال حكم يدير لعبة رياضية، ولكنها لا توفر عادة "القيادة" لأنه لا يوجد تغيير جديد، عدم وجود اتجاه جديد - الحكم والسيطرة على الموارد اللازمة لضمان أن يتم اتباع قوانين اللعبة والحفاظ على الوضع الراهن.

القيادة جنبا إلى جنب مع الإدارة

. كلا -لا -بل كلتا المجموعتين في اتجاه جديد ،وتدير الموارد اللازمة لتحقيق ذلك على سبيل المثال رئيس منتخب حديثا ، أو رئيس الوزراء .
بعض التباسات محتملة ...

لا ينبغي أن غياب القيادة يجب الخلط بينه ونوع القيادة التي تدعو إلى "العمل"لا التي ينبغي اتخاذها على سبيل المثال،أظهرت غاندي عندما أضربوا عن الطعام وطالبوا بوقف الاحتجاجات،وأثناء المفاوضات من أجل استقلال الهند وقيادة عظيمة -بسبب عدم اتخاذ أي إجراء كان اتجاها جديدا بالنسبة للشعب الهندي في ذلك الوقت.

ويمكن أيضا ،ما هو غالبا ما يشار اليه باسم "الادارة التشاركية" يكون شكل فعال جدا من القيادة في هذا النهج،قد يبدو اتجاها جديدا للخروج من المجموعة بدلا من القائد ومع ذلك،فإن زعيم سهلت هذا الاتجاه الجديد أيضا في حين تولد الملكية داخل المجموعة أي أنه هو شكل متقدم من القيادة .

أحيانا ،قد الفرد بمثابة الرأس من أجل التغيير والرغم يمكن اعتباره زعيما على الرغم من انه/انها لم يحدد أي اتجاه جديد وهذا يمكن أن تنشأ عندما قامت مجموعة بحدد اتجاه جديد من تلقاء نفسها ، ويجب أن يعبر عن هذا الاتجاه الجديد في شكل الزعيم الرمزي مثال على ذلك هو نيلسون مانديلا ، بينما في السجن:

- خلال الفترة عندما كان في السجن نيلسون مانديلا (عند قدرته على تقديم الشخصية ،والقيادة المباشرة كانت محدودة) استمر في النمو في القوة والنفوذ كزعيم رمزي للحركة المناهضة للفصل العنصري .

- بعد خروجه من السجن،أظهرت أنه القيادة الفعلية في قيادة جنوب أفريقيا في عملية المصالحة بدلا من الانتقام .

القيادة والإدارة موجز:

القيادة هي حول تحديد اتجاه جديد للمجموعة، وإدارة وتوجيه ومراقبة عن وفقا للمبادئ المعمول بها ومع ذلك، يمكن للشخص أن يكون زعيما رمزيا إذا كانت تظهر وكأنها رأس الحربة في اتجاه المجموعة لنفسها.

القيادة مقابل الإدارة:

ما هو الفرق بين الإدارة والقيادة؟ ذلك هو السؤال الذي لم يطلب أكثر من مرة وأجاب أيضا بطرق مختلفة أكبر الفرق بين المديرين والقادة هو الطريقة التي تحفز الناس الذين يعملون أو متابعتها، وهذا يضع نغمة لمعظم الجوانب الأخرى لماذا يفعلون

كثير من الناس، بالمناسبة، على حد سواء لديهم وظائف إدارية، لكنهم يدركون أنه لا يمكنك شراء قلوب، وخاصة لمتابعتها في السير على طريق صعبة وهكذا فعل كقادة للغاية.

المديرون المرؤوسين:

بحكم التعريف، والمديرين والمرؤوسين ما لم يكن هو لقب فخري، ونظرا كدليل على الأقدمية، وفي هذه الحالة عنوان هي تسمية خاطئة، وعلى السلطة أكثر من غيرها هي الأخرى من السلطة الرسمية

الاستبدادية، وأسلوب المعاملات

المديرين لديها موقف من السلطة المخولة لهم من قبل الشركة ومرؤوسيهم عمل لهم والقيام إلى حد كبير كما قيل لهم أسلوب الإدارة هو المعاملات، وفي هذا يقول مدير المرؤوس ما يجب القيام به، والمرؤوس يفعل هذا ليس لأنهم الروبوت أعمى، بل بسبب ما وعدوا بها مكافأة (على رواتبهم على الأقل) للقيام بذلك

تركز العمل:

وتدفع المديرين لانجاز الامور (هم المرؤوسين أيضا)، وكثيرا ما ضمن قيود مشددة من الوقت والمال انهم بالتالي تمرير هذا التركيز بطبيعة الحال على العمل لمرؤوسيهم.

التماس الراحة:

والبحوث للاهتمام الحقائق حول المديرين هو أنها تميل إلى يأتون من خلفيات المنزل مستقرة وأدت حياة طبيعية نسبيا ومريحة هذا يؤدي بهم إلى أن يكون نسبيا نفورا من المخاطر ،وأنها سوف تسعى إلى تجنب النزاعات حيثما كان ذلك ممكنا حيث من الناس، وأنهم يحبون عموما لتشغيل "سفينة سعيدة ."

زعماء أتباع

قادة ليس لديهم المرؤوسين على الأقل ليس عندما تكون الرائدة العديد من قادة التنظيم لديك المرؤوسين ،ولكن فقط لأنهم هم أيضا المديرين ولكن عندما تريد أن تقود ،لديهم للتخلي عن السيطرة السلطوية الرسمية ،لأن الرصاص هو أن يكون أتباعه،وفيما يلي دائما النشاط الطوعي .

الكاريزمية نمط التحولي:

تقول للناس ما يجب القيام به لا يوحي لهم لمتابعة لكم لديك لنداء لهم، والتي تبين مدى الالتزام بالتعليمات وسوف تؤدي إلى رغبة قلوبهم يجب يريدون متابعة لكم بما فيه الكفاية لوقف ما يقومون به ،وربما السير في خطر والحالات التي كانت تنظر عادة لن يجازفه.

مع زعماء أقوى الكاريزما تجد أنه من الأسهل لجذب الناس لقضيتهم كجزء من معتقداتهم أنهم عادة ما وعد التحويلية الفوائد ،بحيث أتباعهم لن تتلقى المكافآت الخارجية فقط بل سوف تصبح نوعا ما أفضل الناس.

يركز الناس على الرغم من أن العديد من القادة ونمط الكاريزمية إلى حد ما ،وهذا لا يتطلب شخصية بصوت عال فهي دائما جيدة مع الناس،وهادئة

الأنماط التي تعطي القروض للآخرين (ويأخذ اللوم على أنفسهم) هي فعالة جدا في خلق ولاء التي تولد القادة العظام.

رغم أن قادة جيدة مع الناس، وهذا لا يعني أنها ودية معها من اجل الحفاظ على سحرهامن القيادة، وأنها تحتفظ في كثير من الأحيان على درجة من الانفصال والانطواء.

هذا لا يعني أن القادة لا تلتفت إلى المهام في واقع الأمر كثيرا ما تركز على الإنجاز ما يفعلونه تحقيق، ولكن، على أهمية التحمس للعمل من أجل الأخرين رؤيتهم.

في نفس الدراسة أظهرت أن المديرين وينفرون للخطر، كما بدا القادة يسعون للخطر، على الرغم من أنهم ليسوا من طالبي التشويق أعمى   عندما تتابع رؤيتهم، فإنهم يرون أنه من الطبيعي أن تواجه المشاكل والعقبات التي يجب التغلب عليها على طول الطريق كانت مريحة مع المخاطر وبالتالي سوف نرى الطرق التي تجنب الآخرين والاستفادة من الفرص المحتملة للكسر، وسوف بسعادة القواعد من أجل انجاز الامور.

وكان عدد من هؤلاء القادة من المستغرب نوعا من الإعاقة في حياتهم التي كانوا قد يتعين التغلب عليها.

والبعض الآخر قد طفولتهم الصدمة، وكان بعض المشاكل مثل عسر القراءة، وأقصر من المتوسط ربما هذا درس لهم استقلال العقل أن هناك حاجة إلى الخروج على أطرافهم وليس ما يدعو للقلق الآخرين يفكرون عنك في الموجز:

يلخص الجدول ويعطي إحساسا للاختلافات بين كونه القائد وكونه مدير هذا هو، بطبيعة الحال، وهو توصيف توضيحية، وهناك مجموعة كاملة إما بين طرفي هذه المقاييس على امتداد كل دور الذي يمكن أن تتراوح

وكثير من الناس قيادة وإدارة في نفس الوقت. وهكذا قد يعرض مجموعة من السلوكيات.

موضوع	زعيم	مدير
جوهر	تغيير	استقرار
تركيز	تقود الناس	إدارة العمل
وقد	أتباع	المرؤوسين
الأفق	طويل الأجل	قصير الأجل
يسعى	رؤية	أهداف
نهج	مجموعات الاتجاه	خطط التفاصيل
القرار	يسهل	يجعل
القوة	الكاريزما الشخصية	سلطة رسمية
مناشدة	قلب	رئيس
طاقة	شغف	مراقبة
ثقافة	الأشكال	تسن
ديناميكي	استباقي	تفاعلي
إقناع	بيع	اقول
نمط	التحولية	المعاملات
تبادل	الإثارة للعمل	المال مقابل العمل
يحب	تسعى جاهدة	عمل
يريد	إنجاز	النتائج
خطر	يأخذ	يقلل
القواعد	فواصل	يجعل
صراع	يستخدم	يتجنب

الطرق القائمة	الطرق الجديدة	اتجاه
يؤسس	يسعى	حقيقة
يجري الحق	ما هو حق	قلق
يأخذ	يعطي	ائتمان
يلوم	يأخذ	لوم

الفصل الثانى

دور القيــاد

دور القيادة التربوية في ضوء علم النفس:

القادة التربويين في فترات الترشيد مشكلة كيفية المحافظة على تعاون وأداء مجموعة المعلمين المحبطين.

ويعني التربويين من نقص في الأجهزة والأدوات المساعدة لمعالجة تلك المشكلة الخطيرة فهل يستطيع جراح أن يعالج مريضاً دون أجهزة وأدوات معينة؟ وإذا لم يتوفر لديه ذلك، فإنه يقوم بإعطاء علاج لا يساعد على شفاء المريض.

وعلى الرغم من أن رواتب المعلمين تعد معقولة في الوقت الحاضر مقارنة بأقرانهم الجامعيين الملتحقين بمهن أخرى، إلا أن الروح المعنوية للمعلمين متدنية مما جعل الكثير منهم يملون التدريس ويحاولون بشتى الطرق التهرب منه لوظائف أخرى في المجال التربوي،وغيره ونلحظ أن هناك كثيراً من التذمر والشكوى بسبب الظروف المحيطة بالعمل في بعض المدارس وفي أوقات الرخاء يكون من الميسور عادة اللجوء للمكافآت الملموسة المتصلة بالرواتب والمنافع الأخرى والكتب والإمدادات المادية والرحلات، أما في أوقات التقشف فإن القادة يجدون أنفسهم مضطرين لخفض المكافآت النقدية الملموسة،ويجتهدون لتركيز انتباه معلميهم على غير الملموسات كالاعتراف كتابة بالجهود التي يبذلونها، ومنحهم الفرص للإنجاز وممارسة المزيد من المسؤولية وإبداء روح الصداقة والاعتبار الشخصي نحوهم، وعلى أية حال،فإن غير الملموسات من هذا النوع يمكنها أن تمثل بدائل مؤقتة للمكافآت والحوافز الملموسة، غير أن الحرمان من المستوى المعيشي اللائق مضافاً إليه بيئة العمل غير المرضية ولفترات قد تطول، لا يؤديان إلا لعدم الرضا المتزايد من جانب المعلمين.

الأساس النفسي للقيادة:

إن دور القيادة التربوية في حقب التقشف في ضوء علم النفس التحفيزي يستند إلى خمسة افتراضات تتعلق بالمهنيين وكيفية ارتباطهم بالعمل،وهي:

أولاً الناس جميعاً يريدون الحصول على أشياء معينة من واقع حياتهم العملية ومن بين هذه الأشياء:

1. الإحساس بالرضا النفسي.
2. العيش الخالي من الهم الاقتصادي.
3. العيش والعمل في بيئة خالية من الأخطار الخاصة بالصحة البدنية والذهنية.
4. حرية الإبداع.

ثانياً: معظم ما يرغبه الناس في الحياة يتحقق من خلال العمل، إما مباشرة أو بطريق غير مباشر ،والناس العاملون يقضون حوالي الثلث من كل يوم ،ابتداءً من السبت وحتى يوم الأربعاء، في أماكن العمل كما أن ما لا يتيسر إنجازه من أعمال في ساعات العمل يُحمل غالباً إلى المنازل لينجز هناك أي أن العمل يمثل الجزء الأكبر من حياة معظم الناس.

ثالثاً: أن مدى الحرية التي يعمل بها الشخص لإنجاز مهام عمله ومدى تحقيق الغايات من ذلك العمل، يعتمد في جانب منه على إحساسه بأهمية تلك المهام فإذا كان إحساس الأشخاص بالمهام التي يؤدونها والغايات التي يرمون إليها إيجابياً فإنهم سوف يعملون بجدية لإنجاز هذه المهام إنجازاً حسناً أما إذا كان هذا الإحساس سلبياً فإنهم يتكفتون للوراء ويميلون لإنجاز الحد الأدنى المقبول من العمل.

رابعاً: المهام العملية لابد من ارتباطها بأهداف معينة ،ومتى كانت هذه هي الحال فإن العاملين يصبح لديهم إحساس طيب تجاه أعمالهم ويدركون أنها ذات معنى وغاية.

خامساً: إنجاز الأعمال يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحاجات الشخصية للعاملين، فالذين ينتجون أكثر من مستواهم يستحقون نصيباً أكبر من المكافأة عن الذين هم أقل إنتاجاً ،ذلك أن توزيع مكافآت العمل بالتساوي بين أناس ينتجون بمستويات مختلفة

لا يؤدي لتشجيع العاملين ذوي الإنتاج كما أنه لا يشجع ذوي الإنتاج المتدني على الاجتهاد لرفع مستوى إنتاجهم المتوقع.

مبادئ القيادة:

من الافتراضات سالفة الذكر يمكننا استخلاص مبادئ قيادية محددة من شأنها المحافظة على مستوى أداء العاملين أو زيادته في أوقات التقشف وبالتحديد فإن هذه المبادئ هي:

1. أن نجعل العائد الشخصي غير الملموس بالنسبة للعمل أكثر وضوحاً ورؤية من ذي قبل.
2. أن نجعل مهام العمل وبيئته أكثر جاذبية.
3. أن نجعل من أهداف العمل وتحقيقها شيئاً ذا جاذبية أكبر.
4. أن نربط بين مهام العمل وإنجاز الأهداف المحددة لها.
5. أن نربط تحقيق أهداف العمل بالعائد الشخصي

العلاقات بين هذه المبادئ الخمسة كما هي مبينة في (الشكل أدناه) توضح لنا أن العائد الشخصي هو النتيجة النهائية المرجوة من النشاط العلمي فإذا توقع الناس العائد المناسب وتسلموه بالفعل نظير ما قدموا من جهد وما أنجزوا من أهداف، فإنهم سوف يقدمون بذلك مقادير عالية من الطاقة (المجهود) في إنجاز مهامهم ومتى انهارت أي من هذه المبادئ يصبح هبوط مستوى الأداء أمراً متوقعاً.

ونأتي بعد ذلك إلى بعض المقترحات الخاصة باستخدام هذه المبادئ وقبل الكلام عن هذا الجانب، يمكن القول بأن القادة المبدعين من ذوي البذل يتسمون بالقدرة على النظر بعناية في الظروف والأحوال المحيطة بعملهم، وإدخال وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لتلك الظروف والأحوال والمقترحات هي:

المبدأ الأول: أن نجعل العائد الشخصي غير الملموس من العمل أكثر وضوحاً ورؤية:

من السمات المستديمة للإنسان الرغبة في استبدال المكافآت والحوافز غير الملموسة بالمكافآت المادية من النوع الاجتماعي فعلى القائد التربوي المسئول إذاً أن يستثمر هذه السمة بالتركيز على مكافآت اجتماعية من النوع الذي يبعث الرضا في نفس المعلم، كالمشاركة في فعالية اجتماعية هامة وما يتاح من حرية لتحقيق المصالح الشخصية وممارسة المنافع والهوايات خلال العطلات والإحساس الطيب للإبداع والإنجاز، وكذلك فرص العمل مع الآخرين ممن يحملون القيم والفضائل نفسها وهذه الحوافز يمكن جعلها أكثر وضوحاً ورؤية بعمل احتفالات مشتركة للمعلمين والطلاب والترويج لدى المجتمع للنشاطات المستمرة الخاصة بالمعلمين والطلاب.

المبدأ الثاني: أن نجعل مهام العمل وبيئته أكثر جاذبية:

إن مهام التدريس يمكن تقسيمها إلى مهام تعليمية ومهام مرافقة للمهام التعليمية فالمهام التعليمية هي (تلك المهام التي يؤديها المعلم لتحقيق أهداف تربوية) والمهام المرافقة للتعليم هي (تلك الواجبات والمسؤوليات اللازمة للتشغيل السليم للمدرسة)، وهي الخاصة بأشياء مثل (المهارات الطلابية، الحضور والغياب، المتابعة اجتماعات الآباء والمعلمين) وكذلك الاجتماعات الفردية مع الآباء وبعض الواجبات مثل حالة القاعات والصف المدرسي إلخ

هذا بجانب نشاطات اللجان من مختلف الأنواع وهذه المهام، التعليمية منها والمرافقة تؤدي جميعها دورها في البيئة التي يشترك في إعدادها وتهيئتها القائد التربوي والمؤسسة التعليمية نفسها واللوائح والتنظيمات ومطالبات وتوقعات المجتمع وأهم عامل في هذه البيئة هو القائد التربوي فهذا القائد التربوي أو التعليمي بمكنه أن يجعل من المدرسة إمّا مكاناً جذاباً يصلح وإمّا مكاناً يتم فيه تبادل الوقت

بالأجر لا غير وفي أزمنة «التقشف» يجب على القائد التربوي أن يعمل على زيادة الدافع الذاتي لدى المعلمين وضمان رضاهم.

ومما يجدر بالقائد التربوي فعله في هذا المضمار

-معاملة المعلمين كمهنيين باحترام كفاءتهم في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التعليمية الصحيحة، مع تجنب ملاحظات الفصول الدراسية التي ربما لا تخدم غرضاً سوى خلق الإحساس بوجوده لا غير.

-أن يراع ع ويعيد تنظيم الفصول الدراسية للحد الممكن، وأن يسمح للمعلمين بتدريس العلوم التي يفضلونها.

-أن يوفر أوجه العون والمساعدة الفنية للبرامج الاختيارية.

-أن يقلل من المعوقات الطلابية للعمل بالتعامل بفاعلية أكثر مع التلاميذ المشاغبين ومراعاة الاحتفاظ بعلاقة منتظمة.

-أن يقوم بتوفير مكان جذاب ومريح للاستراحات بين الدروس.

-أن يكافيء المعلمين على الأعمال الإضافية التي عادة ما تكون غير محببة إليهم.

-أن يعمل على زيادة انتماء المعلمين النفسي للمدرسة بطلب آرائهم ونصحهم ومشورتهم فيما يخص سير المدرسة.

المبدأ الثالث: وضع أهداف أكثر جاذبية للعمل:

الأهداف التربوية إلى حد كبير يتم تحديدها «سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة» بالاختبارات ذات المعايير الثابتة والكتب المقررة والقواعد التي تسنها الأجهزة ذات العلاقة، ومستقبلاً مجالس التعليم في المناطق وحيث إن المعلمين والإداريين لا يسهمون إلاّ بالقليل في تحديد هذه الأهداف التي يسعون لتحقيقها فإنهم نتيجة لذلك يجدون صعوبة في الانتماء النفسي لكثير من هذه الأهداف وإلزام أنفسهم تلقائياً بإنجازها، وقادة التعليم بدورهم يمكنهم أن يفعلوا الكثير في

سبيل مساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية عن طريق إدارات التعليم في المناطق التعليمية.

وعلى القائد التربوي أن يضع الأهداف التربوية بوضوح أمام المعلمين، وأن يعينهم على ابتداع الوسائل الكفيلة بجعلهم يتبينون ويتأكدون بأنهم يقومون بالفعل بإنجاز هذه الأهداف كما هي وعلى القائد التربوي كذلك أن يعمل مع المعلمين على استخدام الوقت الدراسي المحدد المخول لهم لتحقيق تلك الأهداف التي يعتقد المعلمون من جانبهم أنها مهمة في تعليم التلاميذ.

المبدأ الرابع: الربط بين مهام العمل وإنجاز الأهداف:

إن وعي التربويين بالمهام المحددة أمر يعد ذا أهمية بالنسبة لخلق الدافع للعمل لديهم فالمهام المطلوبة داخل أي عمل من الأعمال إذا لم تكن لها علاقة واضحة ولصيقة بإنجاز أهداف معينة معلومة لدى العاملين فسوف يتم أداؤها بشكل غير متقن ومنفر ولذا فإنه لخلق الدافع للعمل لدى المعلمين لابد من جعلهم يتبينون وجود علاقة لصيقة بين مهامهم التعليمية وسواها من جانب والأهداف المرجح إنجازها من الجانب الآخر.

وهناك عدد من المفاهيم المأخوذة من واقع البحث والتطبيق في مجال إدارة الأعمال خلال الربع الأول من هذا القرن، ويمكن أن تمد القائد التربوي بالإرشاد اللازم لتجلية واستظهار العلاقات المهمة بالهدف.

فلجان إثراء العمل والإدارة الجماعية ورقابة النوع كلها تختص بإشراك المعنيين من العاملين التابعين لمجالاتها في تحديد ما يجب إنجازه وكيفية إنجازه وما إذا كان المقصود تحقيقه قد تحقق بالفعل وهذا النوع من المشاركة كفيل بإلزام المشاركين بالأهداف المحددة، والمهام المتعلقة بالعمل المقصود إنجازه، وهي بهذا تؤكد أن المشاركين على علم بالنتائج المرجوة والمعوقات والقيود التي قد تفتقر إلى الإنجاز في بعض جوانبه، وهي بالتالي تمد هؤلاء المشاركين بالحافز والدافع إلى البحث عن الوسائل الأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف.

والقادة في مجال التعليم يمكنهم زيادة إسهام المعلم بإنشاء لجان مراقبة النشاطات المدرسية المختارة والمنوط بها مسؤولية تطوير ومراجعة أهداف المدرسة وتقويم المواد والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة وتقصي مدى إنجازها ودراسة وسائل الحد من المشكلات الطلابية والروادع الأخرى المؤثرة إيجابياً على فاعلية التدريس والاطلاع.

هذا مع إعداد التوصيات اللازمة من أجل قيام المعلمين بإجراء التحسين والإصلاح في مجالات النقص ومن ثم فإنه على القائد التربوي أن يقوم بما يلزم من إجراءات تنظيمية تمكن اللجنة من تنفيذ التوصيات وشحذ الموارد ومتابعة التنفيذ متعاوناً معهم لتقويم النتائج.

المبدأ الخامس: ربط إنجاز الأهداف بالعائد الشخصي:

إن تحفيز السلوك يتم في الغالب تجاهله أو مكافاته بمقدار غير كاف فإذا أردنا حقاً استمرار السلوك العلمي المحكوم بأهداف العمل علينا تقديم المكافآت المناسبة.

والتربويون سواء المعلمون منهم أو الإداريون ظل والفترة طويلة يتجاهلون نظم المكافآت التفضيلية، فقد كان لمبدأ المعاملة المتساوية للإنجازات غير المتساوية أثره في عدم تشجيع النبوغ، ومكافأة الجميع مما يعد من العوامل الرئيسة المسببة لتدني وضع التعليم والمعلم في مجتمعنا.

وبما أن نظم الرواتب المبنية على الميزة تبدو غير واقعية في المناخ الاجتماعي السائد الآن، فإنه لابد من اللجوء إلى استخدام وسائل أخرى، ومن بين هذه الوسائل ما يأتي:

1. إصلاح نظام التقويم بحيث يمكن أن ينال المعلمون المتميزون بتحقيق نتائج إيجابية مردوداً دائماً لهم في حياتهم مع التخلص من الفاشلين المقصرين "بعد بذل الجهد لإصلاحهم".

2. الإشادة بجهود المعلمين الذين وفقوا في تحقيق نتائج إيجابية فيعملهم.
3. إتاحة الفرص للمعلمين المتفوقين ذوي النتائج الايجابية في عملهم لتنمية مهاراتهم المهنية.
4. العمل على إيجاد نظام للترقي في السلم الوظيفي مبني على تحقيق النتائج الإيجابية.

وحتى يأتي الوقت الذي نتوقف فيه عن مكافآت المعلمين بصورة روتينية وذلك بالحصول على درجة علمية إضافية أو إضافة عام جديد من سنوات الخدمة ونتجه بدلاً من ذلك للمكافآت المبنية على تحقيق النتائج الإيجابية في العمل وإن لم يتحقق ذلك فإن بعض المعلمين لن يجدوا ما يدعو لزيادة فعاليتهم في لعمل فالقادة التربويون يجب أن يكونوا على استعداد لمكافأة المعلمين على أساس من النتائج المحققة.

إن التربويين سيظلون يعيشون في زمن يسوده التقشف خلال المستقبل المرئي وبالتالي فإنه لن يكون ثمة ضرر من أن يقوم قادة التعليم بتكييف وتطويع وسائل تحفيزهم للمعلمين وفقاً لذلك ولأن المكافآت الملموسة لم تعد متاحة بالقدر الذي كانت عليه سابقاً ، لهذا يصبح لزاماً على قادة التعليم التركيز على المكافآت غير الملموسة.

التحول نحو نموذج القيادي العالمي

الفصل الثاني بعنوان (تطور الفكر القيادي الإداري)، وقد قسمه المؤلف إلى خمسة أقسام على النحو التالي:

القسم الأول: مقدمة وهي سرد تاريخي للفكر القيادي عبر العصور.

القسم الثاني: تحدث المؤلف فيه عن الفكر القيادي الإداري في العصور القديمة ،ابتداء من الحضارة السومرية ،مبيناً أن السومريين قد عرفوا بعض ألوان القيادة الإدارية فقد وجد في بعض الوثائق أنه كان لكهنة معابدهم نظامٌ ضريبي

محكم،ثم تحدث عن الحضارة المصرية،موضحاً أن هذه الحضارة تميزت بفن العمارة والنحت والنقش والكتابة،وتعتبر الأهرامات أهم الشواهد على قدرات المصريين القدامى التنظيمية والإدارية.

ثم عرج المؤلف على الحضارة البابلية قائلاً إن أبرز ما أسهمت به حضارة بابل في مجال الفكر الإداري عامة والقيادي خاصة هو قانون حمو رابي.

بعد ذلك تحدث المؤلف عن حضارة الصينيين،موضحاً أن الصينيين بحكمتهم وفلسفتهم عرفوا بعض المبادئ الإدارية في مجالات القيادة والتخطيط والتنظيم والرقابة وأشار إلى إن دستور الإمبراطور(شاو) يعتبر أقدم دليل إداري يضعه قائد لموظفي الخدمة المدنية من أدناهم إلى أعلاهم مرتبة،كما قال المؤلف عن الحضارة الإغريقية إنها أولى الحضارات التي عملت على تكوين دولة ديمقراطية،وإن الإغريق عرفوا ما يسمى بروح الخدمة العامة،والتي تتمثل في التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة.

أما الرومان فبين المؤلف أن أهم ما ميز حضارتهم هو منصب الرقيب،أو المدعي العام،ويتمتع شاغله بسلطات أهمها الإشراف على سجلات المواطنين وممتلكاتهم أو الرقابة على الأخلاق والآداب العامة.

القسم الثالث: خصصه المؤلف للحديث عن الفكر القيادي الإداري في العصور الوسطى، وبين أن هذا العصر تميز بسيطرة الإقطاع، حينما كان الملوك والنبلاء يملكون جميع موارد الدولة،كما تميز هذا العصر البسيط بسيطرة الكنيسة على جميع شؤون الحياة،ومن إسهامات هذا العصر رسالة (لوقا باكيولي) في عام 1494م التي وصف فيها مسك الدفاتر بطريقة القيد المزدوج، وأشار المؤلف إلى أن القرن السادس عشر عرف بالمفاهيم الإدارية اتضح ذلك من كتابات (سير توماس)، و(نيقولو ماكيفللي).

القسم الرابع: تحدث فيه المؤلف عن الفكر القيادي الإداري في العصر الإسلامي مبتدئاً بعهد الرسول، وبين أن الرسول يمثل القائد الأول في الإسلام. فقد أسس الدولة، وأوجد الأرض، وحرر الشعب،وكون السلطة،وبنى النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي على ضوء التشريعات الربانية.

ثم ذكر المؤلف أهم المبادئ القيادية الهامة مثل مبدأ الشورى،ومبدأ العدالة والمساواة،ومبدأ طاعة ولاة الأمر،ومبدأ العمل الجماعي العمل بروح الفريق)، ومبدأ القوة والأمانة، ومبدأ الجدارة.

ثم تطرق المؤلف إلى إسهامات خليفة رسول الله أبي بكر الصديق- رضي الله عنه- في تطوير الفكر القيادي،موضحاً استمرارية إتباعه- رضي الله عنه- لما وضعه رسول الله من تشريعات وأنظمة،كما استمر في تطبيق المبادئ التي تعلمها من رسول الله،كالعدل والشورى،والمساواة والرفق بالآخرين كما سمح بحرية الرأي الآخر،ودلل على ذلك بسماحه لعمر بن الخطاب ﷺ في معارضته له في قتال المرتدين. بعد ذلك تحدث المؤلف عن الفاروق ﷺ وكيف أنه أرسى عدداً من المبادئ منها محاسبة موظفيه عن أموالهم من أين اكتسبوها، وانتهج عمر المؤتمر السنوي الذي كان يعقده أثناء موسم الحج ليناقش فيه ولاة الأقاليم، ويتابع من خلاله أحوال الدولة والرعية.

وأقر عمر مبدأ الرقابة الشعبية حتى على نفسه كقائد للأمة،إذ كان يقول للناس (اتقوا الله عباد الله، أعينوني على أنفسكم بكفها عني،وأعينوني على نفسي بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإحضاري النصيحة فيما ولاني الله من أمركم).

كما طور عمر النظام الإداري للدولة، فأسس- رضي الله عنه- عدداً من الدواوين كان أهمها ديوان الخراج، وديوان الرسائل، وديوان الجند التي بلغت خمسة دواوين. ثم عرج المؤلف على عهد عثمان بن عفان ﷺ مشيراً إلى أنه سار على ما سار عليه عمر بن الخطاب ﷺ إلا انه زاد باهتمامه بالقرآن الكريم،وأمر

بجمعه خوفاً من ضياعه نتيجة استشهاد العديد من حفظته، كما زاد في عدد الدواوين حتى أصبحت سبعة دواوين.

ثم تحدث عن قيادة علي بن أبي طالب "ﷺ" وأنه سار على النهج النبوي واتبع نهج أسلافه من الخلفاء الراشدين في التعامل مع القادة والقيادة، ثم ذكر المؤلف أن في كتاب علي بن أبي طالب "ﷺ" إلى (الاشتراك في) بيانا لملامح نهجه القيادي، وتوجيهات منهجية سديدة في القيادة أهمها: أن يكون القائد طائعا لله ومتقيا له، ومتسلحاً بسلاح العمل الصالح. وأن يكون القائد رحيما ومحباً لمن تحته من المرؤوسين، وقادراً على العفو والصفح، والبعد عن الكبر والغطرسة.. الخ.

ثم أورد المؤلف بعض الممارسات القيادية في العهد الأموي مبتدئا بعهد معاوية "ﷺ" مبيناً أنه أول من ابتدع نظام الحكم الوراثي في الإسلام، وبين طريقته في التعامل مع رعيته من خلال قوله (إن بيني وبين الناس شعرة لن تنقطع أبدا فإن هم شدوها أرخيتها وإن هم أرخوها شددتها) وبين المؤلف أن حكم بني أميه امتد لسنوات عديدة، شهدت العديد من التطورات التي ساهمت في إثراء الفكر القيادي كان من أهمها زيادة عدد الدواوين، واتسعت الدولة الإسلامية، مما جعل الخليفة يفوض أمور إدارة الولايات إلى ولاة الأقاليم، بمنحهم سلطات شبه مطلقة في إدارة شؤون ولاياتهم، كما أن دخول العديد من الأمم في الدولة الإسلامية ساهم في تطوير وظائف الدولة.

ثم تحدث المؤلف عن العهد العباسي، مشيراً إلى أن هذا العهد قد أثرى الفكر الإسلامي عامة، والفكر الإداري والقيادي خاصة بكثير من أراء الكتاب المسلمين النبرة، مثل الفارابي الذي كتب (المدينة الفاضلة) وأبي الحسن الماوردي الذي كتب (الوزارة)، وأبي يعلى محمد الحنبلي الذي كتب (الأحكام السلطانية) وأبي محمد عبد الله بن قتيبة الذي كتب (الإمامة والسياسة).

أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية

القيادة الإدارية :

هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة والقائد الإداري هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

وعادة ما يفضل كبار المديرين، أولئك الأشخاص الذين يقودون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلم الوظيفي بسرعة بسبب هذه الخاصية، لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات والأقسام وموظفيهم.

إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمك ن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق، بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق في حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق فقط، ولكن عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الاستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم، فهم مستقلون في تفكيرهم ولا يمانعون في اتخاذ القرارات بأنفسهم وهي قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة.

وبعض هؤلاء القادة الإداريين يتمتع بالقدرة على إشاعة البشاشة في من حولهم، لكن البعض الآخر يترك دائماً انطباعاً سيئاً بالجفاء والاستعلاء لدى من يقابلونهم ولذلك فإن رد الفعل يختلف إزاء كل نوع من القادة، حسب طبيعته.

فالنوع الأول صاحب الشخصية البشوشة يلقى الترحيب في كل مكان وتأتيه الدعوات من كل جانب ويكثر أصحابه ومعارفه، بينما الشخص المنعزل قلما يسعى إليه الناس.

أهمية القيادة الإدارية:

تُعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية.

تُعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.

تدعيم القوى الايجابية في المنشأة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.

مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.

تسهل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها .

القيادة الإدارية نوعان

- القيادة الرسمية

هي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح) التي تنظم أعمال المنشأة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

ا- لقيادة غير الرسمية

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذي أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، وبوجه عام، فإنه لا غنى عن هذين النوعين من القيادة في المنشأة، فالقيادة

الرسمية وغير الرسمي يتعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنشأة وقلما تجتمعان في شخص واحد.

صفات القائد الإداري

الصفات الشخصية

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- المرونة وسعة الأفق.
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- المظهر الحسن.
- احترام نفسه واحترام الغير.
- الإيجابية في العمل.
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

الصفات الإدارية

تشمل المهارات والقدرات الفنية التي يمكن تنميتها بالتدريب، وأبرزها ما يأتي:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء، وتقبل النقد البناء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس المبنية على الكفاءة العالية في تخصصه، واكتساب ثقة الغير.
- الحزم وسرعة البت، وتجنب الاندفاع والتهور.

*الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة
*القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
*المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
سعة الصدر والقدرة على التصرف، ومواجهة المواقف الصعبة.
توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
تجنب الأنانية وحب الذات، وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

المهام الأساسية للقائد الإداري:

- **مهام رسمية تنظيمية**

تشمل التخطيط ،والتنظيم ،والتنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه جميع الموظفين للسير باتجاه هدف المنشأة الأساسي، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية ،وتشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية ،والمتابعة والإشراف.

- **مهام غير رسمية**

تشمل الحماس والاتصالات الدائمة بالأطراف الفاعلة في المنشأة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارا ت الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة ،وتمثل القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل ،وتبصر الأهداف العامة للمنشأة وربطها بأهداف المجتمع ،ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة ،والمهارة في تنظيم الوقت وإدارته.

نظريات لبعض القادة الإداريين

- القائد الإداري الأوتوقراطي هو القائد الإداري الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه ،وأن يظهر دائماً أمامهم بمظهر القوة .

*القائد الإداري المتسلط يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه .
*القائد الإداري النفعي يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.

*القائد الإداري الاستشاري: يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.

*القائد الإداري المشارك: يشارك المرؤوسين في صنع القرار، وذلك لأن الإدارة الوسطى هي حلقة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار.

*القائد الإداري الميال للإنجاز: يميل للانجاز والشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره.

*القائد الإداري الفعال: هو القائد القادر على حل المشاكل، ومثل هذا القائد يكون ذكياً وقادراً على وضع الخطط والاستراتيجيات وصنع القرارات الفاعلة والشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه، ويعتبر القدوة للعاملين معه في المنشأة. ومثل هذا القائد يحفز لدى العاملين الثقة بالنفس والقدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل والثغرات.

كلمة أخيرة:

على القائد الإداري الناجح أن يبدأ بتحفيز الآخرين عن طريق الاحترام وعندها سيجد أن كل رغباته قد تحققت. فالمدير الذي يدعم المرؤوسين ويشجعهم ويثني عليهم ويمدحهم، يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم لمزيد من العطاء ويكون أكثر فاعلية من غيره.

القيادة والإدارة قناران يضمنان النجاح والتميز:

لم تعد العلوم الإدارية والقيادية حكراً على القائمين على هذا القطاع، بل أصبحت توظف مبادئها وأساسياتها في مجالات الحياة المختلفة فغدت ممزوجة مع يوميات الفرد ليستثمرها في مواقع حياته المختلفة، ولتوظف أساسياتها في كل منا لعمل، الأسرة، العلاقات الشخصية، الحياة اليومية وغيرها.

المنظمة فهي وحدة اجتماعية تم تصميمها وإنشاؤها بواسطة مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف محددة، حيث تنقسم المنظمات إلى قسمين هما منظمات

حكومية GOS) وهي المنظمات التي يتم تمويلها وإدارتها والأشراف عليها من قبل المستويات الحكومية. أما المنظمات غير الحكومية (NGOS) وهي المنظمات التي لا ينطبق عليها والتعريف السابق (مثل الجمعيات الأهلية والجمعيات النسائية).

أما الإدارة فهي عملية تحقيق أهداف المنظمة مع ومن خلال أشخاص آخرين ،فهي قيادة وتنسيق موارد المنظمة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف.

تعرف الإدارة بأنها تحقيق أهداف المنظمة والإبقاء عليها وتحسين الانتفاع منها والقيام بالمهام المطلوبة منها، والتي تتطلب مهارات مختلفة منها الفنية والاجتماعية والذهنية ،كما وتوضح أهمية تحديد الموارد الداخلية والخارجية منها حيث تضم الأولى الموارد البشرية والمالية والطبيعية ،وتضم الثانية الفرص والأسواق.

أما الغرض منها فهو تحقيق أهداف المنظمة والإبقاء عليها وتحسين الانتفاع منها والقيام بمهامها المطلوبة ،أما المهارات اللازمة للإدارة فهي التي لابد من توافرها في الفرد حيث يكون لديه القدرة على التعامل مع الناس ووضع خطة العمل والتطوير والقدرة على التفكير الصحيح.

مجالات الإدارة كثيرة كما أن الإداري الجيد لابد أن يعي كيفية إدارة ذاته والأفراد الذين معه والبرامج والمشاريع والأموال والتسويق ،هذه الإدارة التي لن تؤتي أكلها إلا بتوفير التخطيط والتنظيم والقيادة والأشراف.

مفهوم القيادة:

القيادة هي ممارسة التأثير على الأشخاص الآخرين بغرض توجيههم نحو تحقيق غرض المنظمة من خلال الاتصالات الإنسانية ،وتؤكد على أهمية تميز المنظمة بوجود أشخاص قادرين على رؤية الأمور بوضوح أكثر من غيرهم ورؤية ما يدور حولهم والتنبؤ بالمستقبل وتوجيه المنظمة لأفضل الاتجاهات الممكنة وتحفيز

الآخرين على إتباعهم والسير نحو تحقيق هدف المنظمة، وخلق قيادات على المستوى القيادي والتنفيذي.

القيادة والإدارة مصطلحان مختلفان، أن القيادة مصطلح أوسع من الإدارة وكذلك أضيق منها، أما القيادة فتظهر في مجالات أخرى ليست في الإدارة فقط فهي مصطلح أوسع وأعمق منها، أما القيادة فهي إحدى عمليات الإدارة، وعليه فهي جزء منها، وكل المدراء يجب أن يكونوا قادة، ولكن ليس كل القادة يجب أن يكونوا مدراء.

القيادة بالموقف:

معنى القيادة بالموقف

هو أسلوب القيادة الذي يصلح لموقف معين قد لا يصلح لموقف آخر، فالقائد الفعال يجب أن يكون مرناً ويقوم بتطويع قيادته لكل موقف معين في وقت معين.

القيادة بالموقف يوضح مقدار التوجيه والإرشاد الذي يقوم به القائد ومقدار الدعم والتشجيع الذي يقدمه القائد إضافة إلى مستوى النضج (الاستعداد الذي يظهره العاملون في أداء عملهم) ثمة عوامل تساعد على تحديد مستوى النضج منها الكفاءة الوظيفية والقدرة على عمل شيء ما والالتزام الوظيفي والثقة والإدارة والتصميم على انجاز شيء ما.

توجد أربعة أساليب لمستويات التنمية:

أسلوب التوجيه هو أول هذه الأساليب حيث تتضمن التوجيه العالي والمساندة المنخفضة، في حين يكون مستوى التنمية الخاص به هو مهارة منخفضة وإدارة عالية، الأسلوب الثاني هو أسلوب الإرشاد الذي يتطلب توجيه ومساندة عالية أما مستوى التنمية الخاص به فهو كفاءة متوسطة والتزام منخفض، ثالث الأساليب هو أسلوب المساندة والذي من أهم متطلباته هو التوجيه المنخفض والمساندة العالية

والذي يتطلب كفاءة عالية والتزام متوسط لمستوى التنمية، أما تفويض السلطات فهو الأسلوب الرابع والذي يتطلب توجيه منخفض ومساندة منخفضة كما ويحتاج كفاءة والتزاماً عاليين لتحقيق التنمية.

تصنف السلوكيات إلى سلوكيات توجيهية وسلوكيات تشجيعية، حيث تتطلب الأولى وضع الأهداف العامة والخاصة وتخطيط وتنظيم العمل مقدماً وتوضيح الأولويات ووضع توقيت زمني ومحدد لإنهاء الأعمال، إلى جانب وضع أسس التقييم وتوجيه العاملين للقيام بمهام محددة ومتابعة ومراجعة سير العمل، أما الثانية فتتضمن الاستماع لمشكلات الآخرين وتشجيعهم وتدعيم العاملين وتوضيح مهام المنظمة لهم والتقارب معهم عن طريق التعارف والمساعدة في حل المشكلات ومدحهم أيضا

أهداف المقدمة:

*التعريف العلمي للقيادة .

*الفرق بين القيادة والإدارة .

ما هي مشكلة أمتنا اليوم ؟

أخطاء التعليم.

من الذي يحرك الأمة ؟

العلماء ومدى صلاحيتهم للقيادة .

ما هي سنة الجهد البشري ؟

هل سمعت بمرض الحب الإداري ؟

هل تعتقد أن الشخصية الكاريزمية كما يقال ضرورية للقائد ؟

ما هو الحد الأدنى من الصفات التي يجب أن تتوفر حتى تكون قائدا إسلاميا ناجحا ؟

علاقة القائد بالأتباع.

هل يتساوى حق الرجل والمرأة في القيادة ؟

هل يمكن لطفلي أن يكون قائدا ؟

هل القيادة فطرية أم مكتسبة ؟

هل كلمة قائد تحتمل السلبية والإيجابية ؟

هل تعتقد بأهمية وجود القدوة الحسنة لصنع القائد ؟

تابع معنا مقدمة دورات تعلم فن الإدارة القيادة:

الدرس الأول في مقدمة دورات تعلم فن الإدارة والقيادة:

في نهاية هذا الدرس سيتمكن المتدرب من معرفة:

- هل مفهوم القيادة سياسي بحت؟
- الفرق بين القيادة والإدارة .
- مشكلة امتنا اليوم .
- من الذي يحرك الأمة؟

هل عجزت بطون النساء أن تنجب أمثال صلاح الدين الأيوبي وخالد بن الوليد؟

القيادة من المسائل الهامة التي تفتقدها أمتنا في الوقت الحاضر أمتنا ضعيفة. تخلفت عن ركب الأمم..وبعد أن كان تامة تسود الدنيا صارت اليوم تابعة وهذا التخلف جزء منه يتعلق بالدين وجزء منه يتعلق بالدنيا .التخلف في الأمة اليوم ليس سببه الانحراف الديني والعقائدي فقط بل هناك جانب مادي مشترك بين أجزاء التخلف ألا وهو التخلف الإداري.

هل مفهوم القيادة هو سياسي بحت؟

أزمة القيادة هي ليست فقط في القيادة السياسية ،بل في كل المستويات يوجد عندنا أزمات أزمة الأمة الرئيسية هي أزمة فكر وأزمة هوية ،وفي أرض الواقع الأزمة تتجلى في القيادة.

وبالمقابل نجد أن عندنا إمكانيات وعندنا عقول وعندنا قدرات في كل مجالات الحياة في السياسة والاقتصاد والجيش والصحة والتعليم.

فلماذا نحن متخلفين؟

ببساطة لأنه لدينا منهج عظيم لم نتبناه بالكامل، عندنا قدرات عظيمة لم نستغلها بالكامل.القيادة هي أزمة تالية لأزمة الفكر وإصلاح القيادات يكون أولاً بإصلاح الفكر الذي تحمله هذه القيادات لو استطعنا أن نفعل هذا وليس فقط في القيادة السياسية وإنما في كل أنواع القيادات لوجدنا أن كثير من مشاكل الأمم يمكن أن تُحل.

التعريف العلمي للقيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف

هي عملية ليست خطوة واحدة بل خطوات متعددة ومتجزئة وتتطلب الكثير من الجهد

تحريك الناس الذي لا يملك القدرة على تحريك الناس ليس بقائد .

نحو الهدف الذي لا يعرف أين هدفه وإلى أين يريد أن يحرك الناسليس بقائد.

الفرق بين القيادة والإدارة:.

معظم منظماتنا اليوم (شركات وجمعيات ومؤسسات وإدارات حكومية وخاصة) تدار ولا تقاد.

فما الفرق بين الإدارة والقيادة؟

الإدارة تحسين الأداء مع تقليل الجهد والوقت والتكلفة (الاهتمام بالحاضر ومحاولة تحسينه).

القيادة تركز على الهدف والمستقبل والإنجاز وتركز على الإنسان.

مفهوم القيادة عندنا يختلف في أصوله وجذوره عما هو في الغرب في الغرب القيادة تُدرس من أجل تحسين أرباحهم ونتاجهم أما نحن فلأننا نطبق شرعنا ولأننا مأمورين ببذل الجهد والأخذ بالأسباب ونربطهما بعقيدتنا وآخرتنا فأهدافنا ليست مادية أو دنيوية فقط بل نريد رضا الله والجنة وما فيها من نعيم.

نريد رضا الله الذي يحبنا ونحبه فنتعلم القيادة لنحسن ديننا ودنيانا .لكنها ليست سبب النصر.

قال تعالى { وما النصر إلا من عند الله }[1].فمن أسباب القوة أن تحسن قيادة الأمور 90%. من الانتصارات في المعارك سببها ليست القوى المادية فقط.

بل القوى الإدارية والقيادية..

ما هي مشكلة أمتنا اليوم؟

مشكلتنا لا تكمن في عدم وجود قادة مشكلتنا تكمن في عدم وجود قادة ذوي رؤية وهدف في جميع المستويات ليقودوا الأمة نحو هويتها ونحو عزها ومجدها.

مشكلتنا في الطريقة التي تدار بها الأمور

كثير من القادة يميلون أن يحيطوا أنفسهم بأتباع لا ينطقون ولا يعترضون. هذه الفلسفة هي التي توجد ديكتاتورية في ظل الديكتاتورية نحرم من صنع قيادات جديدة، في ظل الديكتاتورية نحرم من الإبداع، مادامت هناك ديكتاتوريات على كل المستويات لن ننهض.

لا إبداع بدون حرية لا إبداع في ظل أجواء ديكتاتورية..

فمن الأخطاء الكبيرة في التعليم أننا نركز على الطب والعلوم والرياضيات والهندسة، وننسى أن نركز على شيء نسميه (مهارات الحياة).

كيف نتعلم مهارات التخطيط والإبداع والقيادة، كيف نتعامل مع الناس على اختلاف عقولهم ودياناتهم، كيف نتعلم اختيار القدوات التي تعينك وتتبرك لرسم طريق حياتك الدراسات أوضحت أن العلوم الإنسانية هي التي تصنع القادة.

[1] - محمد 10

الإعلام /الأدب اللغة /الدين /الفلسفة علم النفس /علم الاجتماع الإدارة هذه كلها تصنع قادة بينما العلوم الطبيعية بحد ذاتها طب /هندسة تكنولوجيا /كمبيوتر لا تصنع قادة لماذا؟

العلوم الإنسانية:

هي التي تشكل شخصية الإنسان، بينما العلوم التقنية تشكل عقلية الإنسان وليست شخصية الإنسان وبالتالي هناك فرق.

من الذي يحرك الأمة؟

سنجد فئتين رئيسيتين تحركان الأمة العلماء بكافة أصنافهم والحكام

هؤلاء هم الذين يحركون الأمم على مدى الزمان في كل اتجاه عند المسلمين وعند غير المسلمين إذا صلح حال الحكام والعلماء صلحت الأمة بشكل عام.

العلماء ومدى صلاحيتهم للقيادة

العلماء نوعان:

علماء طرحوا أفكار ولم يكن لهم دور في تحويل الفكر إلى واقع قيادة وعلماء طرحوا أفكار وقادوا الأمة مثلا الإمام الغزالي لما طرح إحياء علوم الدين طرح فكر وأحيا الأمة بت لكنه لم يقد الناس قيادة حركية غيرت الأمة الذي تولى هذا الفكر وتبناه كان عماد الدين زنكي الذي حمل هذا الفكر وقاتل الصليبيين وأحيا الأمة بهذا الجهاد ومن وراء عماد الذي نجا نور الدين ومن وراءه صلاح الدين إلى آخره ويوجد علماء هم أنفسهم قادوا الأمة أحمد بن نصرالخزاعي مثلا طرح فكر وقاد الناس لتنفيذ هذا الفكر وغيره من العلماء إذن يجب أن نميز عن أي عالم نتكلم.

وصايا لتكون قائدا ناجحا :

الحمد لله الّذي أكمل لنا الدين وأتم علينا النعمة وجعل امتنا وله الحمد خير أمه وبعث فينا رسولاً منا يتلو علينا أياته ويزكينا وعلمنا الكتاب والحكمة وأشهد أن لا إله إلا الله وحدة لا شريك له شهادة تكون لمن اعتصم بها خير عصمة وأشهد أن محمد عبده ورسوله أرسله للعالمين رحمة وخصه بجوامع الكلم فربما جمع أشتات الحكم والعلم في كلمة أو شطر كلمة صلى الله علية وعلى أله وأصحابه صلاه تكون لنا نوراً من كل ظلمة وسلم تسليما وبعد.

فإن الأزمة الشديدة التي وصلت إليها أمة الإسلام اليوم هي أزمة التخلف عن الإمساك بزمام القيادة والسيادة التي أرادها الله ﷻ لهذه الأمة حينما قال {كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ}[1]
{وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطاً لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ}[2].

وما أبعد الفرق بين الليلة والبارحة ما أبعد الفرق بين يوم وقف فيه ربعي بن عامر كفرد من جيل قيادي مسلم، أمام رستم قائد الفرس، ليشرح له مهمة هذه الأمة القيادية قائلاً " إن الله ابعثنا لنخرج من شاء من عبادة العباد إلى عبادة رب العباد، ومن ضيق الدنيا إلى سعة الدنيا والأخرة ومن جور الأديان إلى عدل الإسلام"

وبين يوم نعيشه الأن يقف فيه المسلمون على أعتاب الصليبيين واليهود يستجدوا منهم سلام الذل والخزي والعار، وما زالت الأمة في انتظار ذلك القائد المنتظر الذي يقودها إلى ذرى المجد والتمكين.

ومن ناحية أخرى فإن عملية القيادة ووجود القائد الجيد على رأس عمله أمر غاية في الأهمية، بل نكاد نقول إن جزءاً كبيراً من تخلف الأمة في شتى الميادين بما فيها العلمية والتجارية والاقتصادية يرجع لعدم وجود ما يكفي من القادة في منظماتنا ومؤسساتنا الاقتصادية والتجارية إذ كيف تبحر السفينة بدون

1 - آل عمران 110.
2 - البقرة 143.

ربان وكيف تصل دون تخطيط ودراسة للطريق الذي تسلكه وحالة البحر وما إلى ذلك.

فالقيادة لا بد منها حتى تترتب الحياة، ويوسد الأمر إلى أهله ويُقام العدل ويُحال دون أن يأكل القوي الضعيف والقيادة هي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتنصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها وبالجملة فلا صلاح للبشر إلا بوجود القيادة كما قال الشاعر الجاهلي الأفوه الأودي

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ... ولا سراة إذا جهالهم سادوا

والبيت لا يبتنى إلا على عمد ... ولا عماد إذا لم ترس أوتادُ

فإن تجمع أوتاد وأعمدة ... وساكن أبلغوا الأمر الذي كادوا

اللهم هيئ لهذه الأمة قائداً ربانياً ينقاد للحق ويقودها.

هذه أسئلة ونداءات ودعوات طالما ترددت في أذهاننا ونطقت بها ألسنتنا وسمعناها بين جدران المساجد من أفواه الخطباء على أعواد المنابر، ولكنها إنما تعبر تعبيرًا مباشرًا عن أهمية القيادة.

ومن هنا كان هذا البحث المتواضع الذي يتناول وصايا وصفات القائد الفعال والمؤثر الذي من شأنه أن يعيد للأمة شيئاً من مجدها الضائع ، وقد أسميته "ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً" أسأل الله أن ينفع به كل قائد وكل مربي وكل مسلم إنه ولي ذلك والقادر عليه

وفي أول المطاف السؤال المنطقي الذي يطرح نفسه في بداية الحديث عن فن صناعة القادة ما هو تعريف القيادة؟

القيادة لغة

قال ابن منظور القَوْدُ نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة.

وسوف نذكر هنا بعض التعريفات لمفهوم القيادة فقد عرف فيفر القيادة بأنها تشمل أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعات في المؤسسة حيث تحصل المؤسسة من خلالها على مزايا أو تحقيق لأغراضها، بينما عرفها هرش بأنها عملية تأثير في نشاطات أفراد أو مجموعات تسهم في تحقيق الأهداف في موقف محدد.

وقد عرفها ستوجدل بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة.

ومن هنا يمكن أن نقول:

القيادة هي

هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة والقيادة الناجحة تحرك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد.

القائد :

هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة بحث مهارات القيادة وصفات القائد .

والقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد واتجاه أهداف الجماعة.

والقائد مسئول عن أتباعه، كما قال النبي ﷺ "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته، فالأمير راع على رعيته ومسئول عنهم، والمرأة راعية على بيت زوجها ومسئولة عنه والعبد راع على مال سيده وهو مسئول عنه" والقيادة في الإسلام معناها الحقيقي تحقيق الخلافة في الأرض من أجل الصلاح والإصلاح، وقد أمر النبي ﷺ بها ولو كانت في الاجتماع القليل العدد أو المتواضع الهدف، يقول ﷺ: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" ولهذا أولى علماء الإسلام موضوع القيادة اهتمامًا كبيرًا، يقول شيخ الإسلام بن تيمية "يجب أن يعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات الدين، بل لا قيام للدين إلا بها فإن بني آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالاجماع لحاجة بعضهم إلى بعض، ولا بد لهم عند الاجتماع من رأس.

القائد: هو الشخصية القادرة على اختيار الرجال، وفرض احترامه عليهم، والحصول على محبتهم ومعرفة إمكاناتهم واستغلالها، ووضع كل منهم في المكان الذي يلائمه، وبث فكرة القوة والمساواة بينهم، وتوزيع المسؤوليات عليهم، وإشراكهم جميعاً في خدمة هدف سام على أن يتمثل فيه إيمان جاد بالمهمة التي يقوم بها.

صفات القائد الفعال والمؤثر

لا شك أن قيادة الناس أمانة، وهي من أصعب الأمور، وذلك بسبب اختلاف طباعهم، والأمور المحيطة بهم، ويحتاج القائد إلى فن في التعامل معهم، وذوقي في أسلوب المحاورة للوصول إلى الهدف المنشود وحتى يكون القائد بهذه المنزلة فلا بدّ من أن يكون صاحب تجربة فذّة، وممارسة لهذه الصنعة فالقيادة فن وعلم فهي فن بمعنى الملكات الموروثة وعلم بمعنى تعلم الأصل القيادة تقوم عليها القيادة.

ولابد أن تكون للقائد صفات مميزة تؤهله ليكون على رأس هرم الجماعة، والسراج المنير لمسيرتها حتى تصل إلى هدفها المنشود وبهذا المعنى يصبح رب الأسرة هو قائدها ليكون أولاده صالحين فاعلين، وكذلك يصبح رئيس المؤسسة هو المسئول عن تسيير شؤونها لما فيه نجاحها، والمعلم مسئول عن طلابه وهكذا ينمو المجتمع كوحدة متكاملة، وروح منسجمة.

والحق الذي لا يماري فيه منصف أن التاريخ لم يعرف ولن يعرف منهجاً يستطيع أن يؤهل الشخصيات ويصقلها ويربيها ويهيئها للقيادة على أكمل وجه كما يفعل المنهج الإسلامي الإيماني العظيم.

وتعود هذه الحقيقة إلى أن منهج الإسلام في تكوين الشخصية التي تقود العالم هو منهج من عند الله "ﷻ" الذي يعلم طاقات الإنسان ويستطيع أن يستثيرها ويوجهها وينميها نحو تحقيق أكرم الأهداف.

من أخلاق القيادة– العقيدة الراسخة

أخلاق القيادة –قد تكفلت بها تربية ربانية إيمانية للشخصية المسلمة ووضع مقوماتها القرآن وبين فروعها وتطبيقها النبي ﷺ وتبعها صحبه الكرام وتابعوهم.

وسنحاول أن نتتبع بإيجاز أثر العقيدة الإسلامية والتربية الإسلامية في تكوين شخصية القائد:

ونقصد بالعقيدة جميع القناعات العقلية والقلبية الجازمة التي يزرعها الإسلام في قلوب أتباعه عن الخالق سبحانه وصفاته وأفعاله وعن الإنسان وعلاقته بربه ووظيفته ومركزه ومصيره وعن الآخرة وما سيكون فيها من حساب وجزاء وثواب وعقاب .إننا نرى أن أركان الإيمان كلها تقف وتتكاتف في تكوين أعظم الدوافع.

أ.عقيدة الإيمان بالله وأثرها في تكوين شخصية القائد

إن التحرر من العبودية لغير الله عز وجل لهو الخطوة الأولى والدفعة الأقوى في سبيل التغلب على قياد النفس وهواها ومن ثم الانطلاق نحو الحياة في مصاف الصادقين أصحاب التضحيات العظام فلا خضوع حينئذ لبريق شهوة ولا خنوع لسطوة قوة أرضية مهما غشمت فالحياة حينئذ تكون لله وحده والنفس تكون عبده مخلصة لباريها ترى سعادتها في إنفاذ أمره وتستشعر خلودها في الفناء في سبيل مرضاته .أما الذين يسترقون أنفسهم بدراهم ما تزال أن تنتهي ومراكز ما تلبث أن تخلو وقصور ما تلبث أن تخرب فأولئك هم العبيد المسترقون لعدوهم المستذلون لأنفسهم عليهم شعار الخيبة ودثار المهانة ولما عرف العدو هؤلاء المرضى وأدرك ما يعبدون من الشهوات، عرض عليهم قسطا وافرا منها ،فأسال لعابهم فساومهم على مبادئهم وقيمهم وعلى أوطانهم وأمتهم بل على أهلهم وأعراضهم فدفعوها أثماناً لما يطلبون فاتخذ منهم عملاء وخونة وجواسيس .وفرض عليهم مناهج وشروطا ،فأطاعوه مقابل ما يضمن لهم من الهوى.

ففي إحدى المعارك مع الروم قال بعض المسلمون إنه قد حضركم جمع عظيم من الروم ونصارى العرب، فإن رأيتم أن تتأخروا ، ويكتب إلى أبي بكر فيمدكم، فقال هشام ابن العاص   إن كنتم تعلمون أنما النصر من عند العزيز الحكيم، فقاتلوا القوم وان كنتم تنتظرون نصرا من عند أبي بكر ، ركبت راحلتي ألحق به، فقالوا ما ترك لكم هشام بن العاص مقالاً فقاتلوا قتالاً شديداً وهزم الله الروم، فمر رجل بهشام وهو قتيل فقال له رحمك الله هذا الذي كنت تبغي!

وفي يوم مؤتة كان المسلمون ثلاثة آلاف رجل، ولما وصلوا إلى معان (بلدة في جنوب الأردن) بلغهم أن هرقل نزل في مئة ألف جندي من الروم، وانضم إليه من نصارى العرب مئة ألف آخرون، فقال بعض المسلمين نكتب إلى رسول الله ﷺ نخبره بعدد عدونا ، فإما أن يأمرنا بأمره، فنمضي له ، فقام عبد الله بن رواحه ، وخطب الناس فقال يا قوم والله إن كان التي تكرهون للتي خرجتم تطلبون إنها الشهادة، وما نقاتل الناس بعدد ولا قوة ولا كثرة، ما نقاتلهم إلا بهذا الدين الذي أكرمنا الله به، فانطلقوا ، إنها إحدى الحسنيين، إما ظهور وإما شهادة، فقال الناس قد والله صدق ابن رواحه.

روى ابن إسحاق عن معاذ ابن عمرو ابن الجموح قال سمعت القوم وهم يقولون أبو الحكم لا يخلص إليه، فجعلته من شأني، فصمدت نحوه، فلما أمكنني حملت عليه، فضربته ضربه قطعت قدمه بنصف ساقه، وضربني ابنه على عاتقي فطرح يدي، فتعلقت بجلدة من جنبي، وأجهضني (أي غلبني واشتد عليه) القتال عنه: فلقد قاتلت عامة يومي، وإني لأسحبها خلفي، فوضعت عليها قدمي، ثم تمطيت عليها حتى طرحتها) فانظر ماذا فعلت قوة الروح في هذا الرجل، حتى تخلى عن ذراعه بتلك الطريقة التي ذكرها، ولم يمنعه الألم ونزف الدم من مواصلة القتال حيث غطت قوة يقينه على كل ألم.

2. أثر الإيمان بالرسول ﷺ في تكوين الشخصية القيادية

إن المؤمن الذي أيقن في أن رسوله قد جاء بالهدى والنور لهذه البشرية فأحبه حباً اكتمل معه إيمانه فصار أحب إليه من والده وولده والناس أجمعين كان سعيه في الإقتداء به سعي الصادقين.فإذا بالحياة في الاقتداء بالنبي ﷺ كلها نور وحبور وصلة بالأرض للسماء، وغدا الكون كله جنديا معه يكافح وبنا و وقت صفه . ولما كانت شخصية النبي ﷺ قد اكتملت كشخصية قيادية نموذجية كان في الاقتداء بها خطوة كبرى على طريق القيادة الناجحة المتجزة التي تجمع بين رضا الرب سبحانه وفهم الناس وحسن القرار ونبل الهدف وإخلاص السلوك ولقد بينت لنا السير كيف كان حرص قادة هذه الأمة الأوائل على اقتفاء أثر النبوة في قيادتهم للبشرية في كل حين ووقت ،حتى إن أحدهم ليقيم مدى نجاحه وفشله بمدى تطبيقه لأوامر نبيه ﷺ ونواهيه وأخذه وعطائه وإقدامه وإحجام

3. أثر الإيمان باليوم الآخر في تكوين شخصية القائد:

إن الذي يحيا متيقنا بالحياة الآخرة يقينا لا غش فيه ولا شك ،تتغير حياته تغيرا إيجابيا يكاد يرفعه إلى مصاف الصالحين فور إيمانه بذلك والذي يعيش منتظرا النهاية والموت في كل حين يعيش معدا لها والذي يحب الجنة لاشك يبذلها. والذي يخشى النار لاشك يهرب منها لذا كان عجب السلف الصالحين أكثر ما يكون ممن (أيقن بالجنة ولم يفر إليها وأيقن بالنار ولم يهرب منها).

إن عقيدة المؤمن الراسخة لتشده إلى الحياة الروحانية في ظل وارف من ظلال الجنة ويستهين في الحياة فيها بزخرف الدنيا ومتاعه ويستصغر كل زينة فيها لم يقارنها بموعود صادق من ربه له في الآخرة وإذا كان المسلم بالشهادتين ينطلق ويندفع إلى التضحية ،فإن عقيدته وتصوره عن الآخرة تشده إلى العطاء الدائم شدا ،وتملأ قلبه بالشوق إلى الشهادة، لأن هذه العقيدة تعرفه على حقيقة هذه الدنيا ،وقيمة متاعها ،وأنها ليست سوى مرحلة من مراحل وجوده، وممر ووسيلة إلى مرحلة نهائية ،فيها القيم الخالدة، والتجارة الرابحة ،والفوز الحقيقي.

يروى عن صلاح الدين الأيوبي أنه كان يحمل معه صناديق مقفلة في أيام جهاده، وكان يحرص عليها أعظم الحرص، ويرعاها أشد الرعاية، وبعد وفاته فتحت هذه الصناديق فوجد الذين فتحوها أنها تحوي وصية صلاح الدين وكفنه وكمية من التراب من مخلفات أيام جهاده فانظر إلى حياة القائد المنتصر كيف يراها موصولة في سبيل الله أرضها وسماءها، موتها وحياتها.

ورد عن أم حارثة سراقة أنها أتت النبي "ﷺ" فقالت يا نبي الله، ألا تحدثني عن حارثة . وكان قتل يوم بدر بسهم . فإن كان في الجنة صبرت، وإن كان غير ذلك اجتهدت عليه في البكاء؟ قال يا أم حارثة، إنها جنان في الجنة، وإن ابنك أصاب الفردوس الأعلى فانظر إلى هذه الصحابية الجليلة كيف استقر في قلبها أن الخسران الذي يستحق البكاء هو فوات الجنة، بعدم إحراز الشهادة.

وروى البخاري عن أنس "ﷺ" قال لما طعن حرام بن ملحان، قال بالدم هكذا، فنضحه على وجهه ورأسه، وقال فزت ورب الكعبة وأن الذي قتله جبار بن سلمى الكلابي، متعجبا قوله فزت ؟ متعجبا قالوا يعني الجنة فقال صدق الله، ثم أسلم!!

4. أثر الإيمان بالقدر في تكوين شخصية القائد

"والإيمان بالقدر يغير النفس من نفس خائفة وجلة مهتزة مترددة إلى نفس واثقة مطمئنة ثابتة فتصلح حينئذ لتلقي مهام القيادة ويلتف حولها الناس مستلهمين منها اليقين تطبيقاً لا قولاً، ويراها الجميع أجدر ما تكون بالقيادة.

فالإيمان بقضاء الله يحطم الحواجز المثبطة للإنسان عن البذل والعطاء ويقتل الخوف على الرزق أو النفس مادام ذلك لله .

روى أصحاب السنن قول النبي :"ﷺ" "لا يمنعن أحدكم مخافة الناس أن يقول بحق إذا رآه أو سمعه فإنه لا يقرب من أجل ولا يباعد من رزق."

فبالإيمان بقدر الله "ﷻ" في الآجال والأعمار وأسباب انتهائها يتحرر المؤمن من الخوف من الموت؟، والخوف على الحياة، حيث آمن أن الله "ﷻ" هو الذي يحيي ويميت، وأن أسباب الموت والحياة بيده سبحانه، وأن لكل مخلوق لحظة محددة في علم الله "ﷻ" يخرج فيها من هذه الدنيا، مهما اتخذ لنفسه من وسائل الحماية والوقاية.

وقد أنكر الله "ﷻ" على الذين يظنون القعود الكسل والخنوع مهربا من الموت قال المولى " ﷻ" وقالوا لإخوانهم إذا ضربوا في الأرض أو كانوا غزي لو كانوا عندنا ما ماتوا وما قتلوا، ليجعل الله ذلك حسرة في قلوبهم، والله يحيي ويميت، والله بما تعملون بصير".

إن القائد المؤمن إذا أحيا في نفسه هذه المعاني اليقينية السامية انطلق في الرحاب بنورانية لم تسبق وشجاعة لم يعتادها الدنيويون.

الأولى القدوة والتقوى:

إن الناس تسمع بأعينها قبل أن تسمع بآذانها.

تسمع من القائد الأوامر والعرض القوي لكنها مدر القائد ملتزماً ثقة. من ذلك وهو رؤية القائد ملتزماً بما يقول. ودون ذلك فلا استماع ولا ثقة.

وما أجمل الحكمة المأثورة التي تصف مسؤولية القائد فتقول "إذا أردت أن تكون إمامي فكن أمامي".

القيادة الحقيقية:

هي التي يترجم بها القائد مهمته بسلوكه فليس تأثيرها من خطبة عصماء أو صرخات عرجاء أو صيحات رنانة.

القيادة الحقيقية:

ليست مجرد مركز أو مكانة أو قوة وإنما تفاعل نشط مؤثر وسلوك يترجم به مهمته.

وتكمن أهمية القدوة الحسنة في الأمور الآتية :

1. المثال الحي المرتقي في درجات الكمال، يثير في نفس البصير العاقل قدراً كبيراً من الاستحسان والإعجاب والتقرير والمحبة ومع هذه الأمور تتهيج دوافع الغيرة المحمودة والمنافسة الشريفة ،فإن كان عنده ميل إلى الخير،وتطلع إلى مراتب الكمال، وليس في نفسه عقبات تصده عن ذلك، أخذ يحاول تقليد ما استحسنه وأعجب به، بما تولد لديه من حوافز قوية تحفزه لأن يعمل مثله، حتى يحتل درجة الكمال التي رآها في المقتدى به.

2. القدوة الحسنة المتحلية بالفضائل العالية تعطي الآخرين قناعة بأن بلوغ هذه الفضائل من الأمور الممكنة، التي هي في متناول القدرات الإنسانية وشاهد الحال أقوى من شاهد المقال .

3.مستويات فهم الكلام عند الناس تتفاوت، ولكن الجميع يتساوى أمام الرؤية بالعين المجردة لمثال حي فإن ذلك أيسر في إيصال المعاني التي يريد الداعية إيصالها للمقتدى أخرج البخاري في صحيحة عن ابن عمر "ﷺ" قال اتخذ النبي "ﷺ" خاتما من ذهب،فاتخذ الناس خواتيم من ذهب، فقال النبي "ﷺ" { إني اتخذت خاتماً من ذهب فنبذه وقال إني لن ألبسه أبداً ، فنبذ الناس خواتيمهم }

قالت العلماء: فدلّ ذلك على أن الفعل أبلغ من القول ."

4.الأتباع ينظرون إلى القائد نظرة دقيقة فاحصة دون أن يعلم، فربّ عمل يقوم به لا يلقي له بالًا يكون في حسابهم من الكبائر،وذلك أنهم يعدونه قدوة لهم،ولكي ندرك خطورة ذلك الأمر فلنتأمل هذه القصة يروى أن أبا جعفر الأنبا ري صاحب الإمام أحمد عندما أخبر بحمل الإمام أحمد للمأمون في الأيام الأولى للفتنة عبر الفرات إليه فإذا هو جالس في الخان، فسلم عليه،وقال يا هذا أنت اليوم رأسٌ والناس يقتدون بك، فوالله لئن أجبت إلى خلق القرآن ليجيبنّ بإجابتك خلق من خلق الله، وإن أنت لم تجب ليمتنعنّ خلق من الناس كثير،ومع هذا فإن الرجل يعني

المأمون -إن لم يقتلك فأنت تموت، ولا بد من الموت فاتق الله ولا تجبهم إلى شيء فجعل أحمد يبكي ويقول ما قلت؟ فأعاد عليه فجعل يقول ما شاء الله، ما شاء الله.

وتمر الأيام عصيبة على الإمام أحمد، ويمتحن فيها أشدَّ الامتحان ولم ينس نصيحة الأنبا ري، فها هو المروزي أحد أصحابه يدخل عليه أيام المحنة ويقول له "يا أستاذ قال الله تعالى:

.فقال أحمد يا مروزي اخرج، انظر أي شيء ترى قال فخرجتُ إلى رحبة دار الخليفة فرأيت خلقاً من الناس لا يحصي عددهم إلا الله والصحف في أيديهم والأقلام والمحابر في أذرعتهم، فقال لهم المروزي أي شيء تعملون؟ فقالوا ننظر ما يقول أحمد فنكتبه، قال المروزي مكانكم فدخل إلى أحمد بن حنبل فقال له رأيت قوماً بأيديهم الصحف والأقلام ينتظرون ما تقول فيكتبونه فقال يا مروزي أضل هؤلاء كلهم أقتل نفسي ولا أضل هؤلاء".

فمن أبرز أسباب أهمية القدوة أنها تساعد على تكوين الحافز في الأتباع دونما توجيه خارجي، وهذا بالتالي يساعد التابع على أن يكون من المستويات الجيدة في المسالك الفاضلة من حسن السيرة والصبر والتحمل وغير ذلك.

بل متى يكون المرء قدوة صالحة وأسوة حسنة ما لم يسابق إلى فعل ما يأمر به من خير وترك ما ينهى عنه من سوء؟ وقد جاء في الصحيحين وغيرهما عن أسامة بن زيد "ﷺ" أن النبي، قال [يجاء بالرجل يوم القيامة فيلقى في النار فتندلق أقطابه-يعني أمعاءه- في النار فيدور بها كما يدور الحمار برحاه فيجتمع أهل النار عليه فيقولون أي فلان ما شأنك؟ أليس كنت تأمرنا بالمعروف وتنهانا عن المنكر؟ قال كنت آمركم بالمعروف ولا آتيه، وأنهاكم عن المنكر وآتيه]

وقد قيل

وغيرُ تقي يأمرُ الناسَ بالتقى   طبيبٌ يداوي الناسَ وهو عليلُ

وهنا مسألة هامة يحسن التنبيه إليها في هذا المقام وهو أن المسلم، حتى ولو كان قدوة مترقيًا في مدارج الكمال قد يغلبه هوى أو شهوة أو تدفعه نفس أمارة بالسوء أو ينزعه الشيطان، فتصدر منه زلة أو يحصل منه تقصير.

فإذا حدث ذلك فليبادر بالتوبة والرجوع وليُعلم أن هذا ليس بمانع من التأسي به والاقتداء، فالضعف البشري غالب والكمال لله وحده ولا معصوم إلا من عصم الله.

وقد حدث مالك عن ربيعة قال: سمعت سعيد بن جبير يقول: لو كان المرء لا يأمر بالمعروف ولا ينهى عن المنكر حتى لا يكون فيه شيء ما أمر أحد بمعروف ولا نهى عن منكر قال: وصدق من ذا الذي ليس فيه شيء".

وقد قال الحسن البصري لمطرف بن عبد الله بن الشخير: "يا مطرف عظ أصحابك فقال مطرف: إني أخاف أن أقول ما لا أفعل. فقال الحسن: يرحمك الله وأينا يفعل ما يقول؟؟ لود الشيطان أنه ظفر بهذه منكم فلم يأمر أحد بمعروف ولم ينه عن منكر."

وقال الحسن أيضًا: "أيها الناس إني أعظكم ولست بخيركم ولا أصلحكم وإني لكثير الإسراف على نفسي غير محكم لها ولا حاملها على الواجب في طاعة ربها، ولو كان المؤمن لا يعظ أخاه إلا بعد إحكام أمر نفسه لعُدم الواعظون، وقلّ المذكرون ولما وُجد من يدعو إلى الله جل ثناؤه ويرغب في طاعته وينهى عن معصيته، ولكن في اجتماع أهل البصائر ومذاكرة المؤمنين بعضهم بعضًا حياة لقلوب المتقين، وأذكار من الغفلة، وأمن من النسيان، فالزموا عافاكم الله مجالس الذكر، فرب كلمة مسموعةٌ ومحتقرٍ نافعٌ".

التقوى والإخلاص:

المنهج الإسلامي التربوي حريص دائما على بلورة شخصية القائد بشكل يتم فيه استواء شخصيته مع زيادة إيمانه. فلا يفرق المنهج الإسلامي التربوي بين

زيادة الإيمان وحسن السلوك وطهارة الباطن، بل رفع النبي "ﷺ" منزلة الخلق الحسن فقال كما روي في الصحيح "إن أقربكم مني مجلسا يوم القيامة أحاسنكم أخلاقا" .لذلك لا تكتمل شخصية القائد على المستوى التربوي في النهج الإسلامي حتى يكتمل شخصيته من شتى الجوانب وتهذب أخلاقه وتتضح مبادئه وتعلو قيمه..فقد كتب عمر بن الخطاب "ﷺ" إلى قائده سعد بن أبي وقاص "ﷺ" ومن معه من الأجناد "أما بعد، فإني آمرك ومن معك من الأجناد بتقوى الله على كل حال فإن تقوى الله أفضل العدة على العدو، وأقوى المكيدة في الحرب، وآمرك ومن معك أن تكونوا أشد احتراسا من المعاصي منكم من عدوكم؛فإن ذنوب الجيش أخوف عليهم من عدوهم، وإنما ينصر المسلمون بمعصية عدوهم لله، ولولا ذلك لم تكن لنا بهم قوة؛لأن عددنا ليس كعددهم ولا عدتنا كعدتهم، فإن استوينا في المعصية كان لهم الفضل علينا في القوة، وإلا ننصر عليهم بفضلنا لم نغلبهم بقوتنا واعلموا أن عليكم في سيركم حفظة من الله يعلمون ما تفعلون، فاستحيوا منهم، ولا تعملوا بمعاصي الله وأنتم في سبيل الله، ولا تقولوا "إن عدونا شر منا فلن يسلط وإن أسأنا فرب قوم سلط عليهم شر منهم، كما سلط على بني إسرائيل لما عملوا بمساخط الله كفرة المجوس" فجاسوا خلال الديار وكان وعدا مفعولا" الإسراء، الآية "5" واسألوا الله العون على أنفسكم كما تسألونه النصر على عدوكم).

الثانية: يستطيع أن يؤثر على سلوك المرؤوسين ؟:

يعتبر التأثير والنفوذ أحد المحاور الرئيسة في التعرف على ظاهرة القيادة وفي اكتشاف القائد الناجح، ويعتبر القائد ناجحاً من خلال التعرف على استخدام نفوذه وتأثيره على أتباعه ومرؤوسيه، وعليه يتوجب التعرف على كيفية تأثير القائد على مرؤوسيه ومن تلك الأساليب التي تؤثر على المرؤوسين:

1.استخدام المدعمات والعقاب:

ويقصد بها منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية حيث تمتع القائد بهذه الصلاحيات في هذا المجال يزيد من قدرته على التأثير على مرؤوسيه.

2.تحديد أهداف العمل

القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل بها، ويشترط في تحديد الأهداف أن تكون محددة وموضوعية قابلة للقياس.

3.جمع وتحليل المعلومات

لكي يمارس القائد نفوذاً عالياً عليه أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تهم وتمس مرؤوسيه ثم عليه أن يقوم بتحليلها وانتقاء النافع منها والمؤثرة في دافعية وأداء المرؤوسين.

4.تحديد أساليب العمل

ويتم ذلك من خلال قيام القائد بوصف مهام العمل وتحديد طرق التنفيذ وتدريب المرؤوسين وتوجيههم.

5.تهيئة ظروف العمل

أن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكن أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مرؤوسيه ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تشكيل جماعات العمل.

6.تقديم النصح والخبرة والمشورة

إن توجيه القائد للمرؤوسين من فترة لأخرى وتقديم الخبرة والمشورة لهم في مجال العمل، وقيامه بتقديم نصيحته في الوقت المناسب تكسبه نفوذاً أو تأثيراً على مرؤوسيه.

7.إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم

يتميز القائد الناجح بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تمسهم فالمشاركة في الظروف المناسبة تشعر المرؤوسين بالرضا والاعتزاز بأنفسهم.

8.تشجيع ورفع دافعية المرؤوسين

يواجه القائد مرؤوسين ذوي دافعية وحماس منخفض لأداء العمل من وقت لآخر، حيث إن الأفراد تختلف دافعيتهم من وقت لآخر وعلى القائد الناجح أن

يتغلب على ذلك بعدة طرق منها أن يدرس حاجات المرؤوسين أو أن يساعدهم في تحديد أهدافهم وأن يشعرهم بالعدالة.

الثالثة :الهدوء وضبط النفس

من أهم سمات القيادة الناجحة الهدوء وضبط النفس، وهي صفة جلية في رسول الله ﷺ في جميع أحواله، إن الهدوء وضبط النفس موهبة فطرية وسمة خلقية تكتسب كذلك، ولا بأس بذكر موقفين له تتبين فيهما هذه الصفة:

أولاً في معركة حنين عندما فوجئ المسلمون بهجوم قوي من الكفار (هوازن ومن معها) وفر من فر ممن أسلم بعد الفتح، وتراجع المسلمون عشوائياً، في هذه اللحظات الحرجة والصعبة كان رسول الله ﷺ ثابت الجأش هادئ الأعصاب يقول أيها الناس هلموا إلي أنا رسول الله، أنا محمد بن عبد الله، ويقول لعمه العباس ناد أصحاب الشجرة، وبفضل الله ثم بفضل هذا الثبات من الرسول - أب المسلمون إليه ورجعوا يتجمعون حوله وانتصروا بعدئذ بإذن الله.

هذا الموقف يحتاج إلى تأمل، ففيه الشجاعة وحسن التصرف، وفيه هدوء النفس وعدم الهيجان، وفيه التوازن مع ما في الحدث من شدة انعكست على الألوف ممن سار في الجيش. يذكرني هذا الهدوء من رسول الله ﷺ بقول أحدهم لكي يحافظ القائد على هدوئه، عليه أن يعتاد على معالجة الأمور المفجعة وكأنها عادية، بدلاً من معالجة الأمور العادية وكأنها فواجع ،ويقول كذلك على القائد الذي يود أن يكون أهلاً للقيادة أن يبدأ بقيادة نفسه ولا يمكن لمن لا يسيطر على نفسه أن يسيطر على الآخرين.

إن استقبال أي حدث مهما كانت درجة عظمته بهدوء وضبط نفس يمكّن المسئول والقائد من عدة أمور منها:

أولاً استيعاب الحدث بمعرفة حجمه الحقيقي، فكم من موقف استقبلناه بشدة وغلظة بينما هو أبسط وأصغر من أن يواجه ويستعد له على حساب أمور أخرى والعكس صحيح فكم من حدث ظهر لنا بسيطاً فلم يحسب له أي حساب فلما

تبين لنا أنه كبير ويحتاج إلى موقف سريع منا لم نتمكن من استيعابه، ففي كلا الحالتين ضبط النفس وهدوءها يعين القائد على دراسة حجم الأحداث .

ثانياً استيعاب الحدث بمعرفة مسبباته، الأسباب التي من شأنها أن تؤدي إلى وقوع الحدث يعين على معرفة أفضل المواقف التي ينبغي اتخاذها .

ثالثاً استيعاب الحدث بمعرفة أبعاده المستقبلية، فما من حدث إلا وله ما وراءه، والهدوء وضبط النفس مما يعين القائد على الاستعداد لمواجهته بعقلية الواعي لما يدور حوله .

ففي غزوة حنين نفسها غنم المسلمون غنائم كثيرة جداً، فأعطى رسول الله ﷺ من هذه الغنائم أعطيات كبيرة للمؤلفة قلوبهم من أهل مكة وبعض زعماء الأعراب، فوجد الأنصار في أنفسهم شيئاً؛ لأن رسول الله ﷺ لم يعطهم، وظنوا أنه قسّمه في قومه، فجمعهم رسول الله ﷺ في مكان وخاطبهم قائلاً: "يا معشر الأنصار، مقالة بلغتني عنكم، وموجدة وجدتموها علي في أنفسكم، ألم آتكم ضلالاً فهداكم الله، وعالة فأغنكم الله، وأعداء فألف الله بين قلوبكم؟ قالوا بلى، لله ولرسوله المن والفضل. ثم قال ألا تجيبونني يا معشر الأنصار؟ قالوا بماذا نجيبك يا رسول الله؟ لله ولرسوله المن والفضل .

قال: أما والله لو شئتم لقلتم، فلصدقتم ولصدقتكم أتيتنا مُكَذَّباً فصدقناك، ومخذولاً فنصرناك، وطريداً فآويناك، وعائلاً فآسيناك) .

أوجدتم يا معشر الأنصار في أنفسكم في لعاعة من الدنيا تألفت بها قوماً ليسلموا ووكلتكم إلى إسلامكم ألا ترضون يا معشر الأنصار أن يذهب الناس بالشاة والبعير وترجعوا برسول الله إلى رحالكم؟ فوالذي نفس محمد بيده لولا الهجرة لكنت امرءاً من الأنصار، ولو سلك الناس شعباً وسلكت الأنصار شعباً لسلكت شعب الأنصار اللهم ارحم الأنصار وأبناء الأنصار وأبناء أبناء الأنصار .

قال: فبكى القوم حتى أخضلوا لحاهم، وقالوا: رضينا برسول الله قسماً وحظاً.

يقول صاحب كتاب فن القيادة: " يوحي الهدوء بأن صاحبه ذو إرادة لا تتحول عن هدفها وتسبب نظرة الرئيس الهادئة العميقة شعوراً من القلق لدى المشاغبين ومثيري المشاكل من المرؤوسين، وإحساساً غريزياً بأنهم أمام قوة لا تقهر".

الرابعة:القيادة ليس لها سن معين

إن القيادة لا تشترط سناً بعينها ،أو من له سلالة عريقة القرآن أخبرنا عن قصص كثيرة للقيادة لكننا في هذه المقالة سوف نذكر قصة طالوت عليه السلام

لقد أخبرنا الله ﷻ في القرآن الكريم عن صفات قائد عظيم،هو طالوت قال تعالى: {إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ}[1]،وجاء في تفسير الآية الكريمة "قيل عن طالوت: كان سقاء، وقيل: دباغاً،ولم يكن من سبط النبوة أو الملك،بل إن الله اصطفاه،وزاده بسطة في العلم الذي هو ملاك الإنسان،وأعظم وجوه الترجيح، وزادة بسطة في الجسم الذي يظهر به الأثر أثناء الملمات".

فأمر القيادة لا يُورَث إذاً، ولكن يُعطى لمن له خبرة ودُربة، وحُبي بصفات أهلته لذلك لكن المشكلة في البعض أنه يظن أن القائد لابد ان يكون أبناؤه قادة وقد يكون الكلام صحيحاً في بعض جوانبه لكن في المجمل فالقيادة لا تورث ولا تتعلق بجنس ولا لون ولا لغة ولا مهنة .

القيادة كذلك لا ترتبط بسن معينة من ذلك قيادة أسامة بن زيد رضي الله عنه في بعثه لغزو الشام ومعه أبو بكر ،وعمر ،وكبار الصحابة رضي الله عنهم أجمعين!

---

[1] - البقرة: 247

البعض قال إن أسامه تولى لقربه من النبي وهذا كلام غير صحيح لأنه لو لم يكن يصلح ما ولاه النبي.

يقول الإمام الذهبي في سير أعلام النبلاء إن من صفات القائد العلم والخبرة والشطارة وكلها كانت صفات تتوافر في أسامة بن زيد.

الخامسة القدرة على رؤية الصورة الشاملة وتمريرهاللآخرين:

ينظر القادة إلى الأمور بشمولية وبعد نظر، ويسعون جاهدين لنقل هذه الصورة إلى الآخرين. وبعض القادة يفشلون في نقل رؤاهم ومفاهيمهم للآخرين وهذه الخطوة المهمة التي تميز القائد الفعال عن غيره.

إن القيم والحقائق هي التي تحدد مفاهيم الصورة الشاملة، وعندما لا يمتلك القائد الحقائق الوافية والقيم العالية لن يستطيع تحديد الصورة الشاملة وبالتالي لن يستطيع نقلها للآخرين، لأن فاقد الشيء لا يعطيه، لذلك عادة ما ينجح القادة في إدارة العمل ولكنهم لا يوفقون لقيادة الآخرين ونقل رؤاهم إليهم؛ لأن أولئك -بكل بساطة- لا يساعدونهم في استيعاب ما يحدث لهم وحولهم.

إذا كان طموحك أن تصبح قائداً فعالاً يجب عليك أن توضح مفاهيمك بطرائق يسهل على الآخرين استيعابها، لذا على القائد أن يتأكد دائماً من وضوح الحقائق للآخرين، وأنها رسخت في عقولهم وأدركوها تماماً، بشرط أن تلامس هذه الحقائق احتياجات وآمال ومشاعر الآخرين.

إن الحقائق وحدها لا تكفي لدفع الآخرين لإنجاز العمل، بل عليك أن تستثمر الحقائق مع القيم بحيث تنقل الوعي بالرغبات والآمال والعواطف التي تساعد على نشر رؤيتك.

السادسة: القدرة على صنع القرار الملائم

من مميزات القائد الناجح صنع أو اتخاذ القرار، ولا شك أن هذا الأمر يزيد من ثقة العاملين بمديرهم وقائدهم.

مفهوم عملية صنع القرار:

العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل والاختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة التي من أجلها تم صنع القرار.

كما أن صناعة القرار ترتكز على المهارات التالية :

1.تحديد الأولويات :

إن صناعة القرار واتخاذه ميزة ضرورية لكل مدير أو قائد ،ومهارات صنع القرار أمور ملحة لتحقيق أقصى درجات الأداء، وهي تتطلب من المدير أو القائد أن يميز بين الأمور من حيث تحديد أولوياتها ومن ثم الحكم عليها.

2.وضع أهداف واضحة :

أول مرحلة في تحقيق الأهداف هو تحديدها إن الأهداف المحددة تعطي وجهة محددة لعملية صنع القرار ،وفي عملية صنع القرار يؤدي وضع الأهداف إلى توضيح المتطلبات.

3.المقاربة المنهجية لصنع القرار

قد يفشل قرار ما، لا لسوء ولكن لظروف خافية حالت دون نجاحه.

هذا الأسلوب نافع عندما يكون هناك جدل حول مشاريع متعددة وأيها أنفع وأجدى،وهنا يعمد المدير على توجيه النقاش لتحديد المتطلبات الأولية والثانوية ومدى ملاءمة كل مشروع مع هذه المتطلبات المحددة بما يتوافق مع أهداف الشركة.

القيادة تأثير وتأثر لن تستطيع كقائد أن تؤثر في الآخرين ما لم تتخلل داخل مشاعرهم وأحاسيسهم وعواطفهم وهذا ما يعرف بالتقمص العاطفي.

الأساليب الشائعة لإتخاذ القرار:

هناك أربعة أساليب يتبعها مديرو المدارس في اتخاذ القرارات وهي:

1. الخبرة استخدام الخبرات السابقة على أساس أن المشكلة الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة.
2. المشاهدة التقليد وتطبيق الحلول التي اتبعها مديرون آخرون في حل مشاكل شبيهه.
3. التجربة والخطأ.
4. الأسلوب العلمي.

خطوات الأسلوب العلمي في إتخاذ القرار:

1. تشخيص المشكلة وتحديد الهدف.
2. تحليل المشكلة.
3. تحليل البدائل الممكنة.
4. تحديد البدائل ومقارنتها واختيار البديل المناسب.
5. اختيار الحل.
6. الإعداد للتنفيذ والمتابعة.

تنبيهات:

1. لا يكن قرارك ردة فعل غير مدروسة.
2. لا تتخذ قرارا مجاملة لاقتراح قدم لك، فإن الناس يغيرون آرائهم، وقد يغضب عليك من استرضيته بقرارك، وتبقى عليك مسئولية القرار.
3. لا تلجأ لأول حل يخطر ببالك.
4. لا تنسخ قرارات اتخذها غيرك، فقد تكون ظروف مدرستك ليست كظروف مدرسته.

1. نصيحة لصنع القرار الجيد:

1. حدد هدفك أو مشكلتك بدقة.

2. اجمع المعلومات الكافية.

3. وسع قاعدة القرار واطلب المشاركة في صنعه من كل الذين لهم علاقة به حتى الطلاب.

4. اطلب عدة خيارات وبدائل.

5. وازن بين تلك البدائل، وحدد نقاط الضعف والقوة فيها.

6. حدد – بالاشتراك مع مجموعتك – الخيار الأمثل.

7. أعط نفسك ومجموعتك فرصة لتصور جميع النتائج

السلبية والإيجابية المترتبة على هذا القرار:

1. وضع مبررات اتخاذه.

2. اختر الوقت المناسب لإصداره.

3. حدد المسؤوليات في تنفيذه.

4. أعط الدعم المادي والمعنوي لإنجاحه.

5. تابع تنفيذه.

6. ضع إجراءات مكتوبة في حال عدم التقيد به.

معوقات اتخاذ القرار:

1. قصور البيانات والمعلومات.

2. التردد وعدم الحسم.

3. السرعة في اتخاذ القرار.

4. الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار.

5. عدم المشاركة في اتخاذ القرار

السابعة القائد المؤثر مستمع جيد:

لكي تصبح قائداً فاعلاً يجب أن تنظر إلى الصورة كاملة لكي تستطيع أن تؤثر في الآخرين، ولكي تؤثر في الآخرين يجب عليك أن تستمع لهم والمهم أن تستمع بحق للآخرين عن طريق ما يلي:

1. اجعل ذهنك صافياً:

لذا يجب عليك التركيز والإنصات إلى حديث الآخرين وعدم الانشغال بأي صارف.

2. كن صريحاً:

عند استماعك للشخص الذي أمامك، بغض النظر عما يقوله هل يوافقك أو يخالفك ؟

3. اطرح الأسئلة

افهم ما يقوله الآخرون لك، واطرح الأسئلة للتوضيح والتفصيل لا للتعجيز والإحراج.

4. ادرس لغة الجسد :

اللسان يخبرك بما يدور في العقول، بينما حركات الجسد تخبرك بما يدور في الروح، لذلك أحسن استخدام لغة الجسد لتستمع وتفهم بشكل أكبر.

5. الاعتراف :

إن التفاعل مع الشخص المتحدث تعطيه شعوراً أنك تفهم ما يعنيه، وبأنك تفهم مشاعره وأحاسيسه.

6. تبادل الرأي:

تجاذب الحديث مع الشخص المتحدث،وأعد صياغة كلامه،وتبادل معه المشاعر والأحاسيس.

7. لخص الموضوع:

قبل الخوض في الحديث والكلام الكثير، فعندما تتأكد من انتهاء المتحدث عن الحديث السابق، لخص حديثه بدون مقاطعة ثم اتركه يتابع الحديث.

8. اظهر الاهتمام:

يجب عليك كقائد فاعل أن تظهر اهتمامك بالمتحدث، وأن تصل وإياه إلى درجة الاعتناق العاطفي، ولن يستطيع أي قائد أن ينجح دون هذه الرابطة التي هي تقل احتياجات وأمال ومشاعر الآخرين، وكذلك يجب أن تكون هذه المشاعر صادقة من لدن القائد حتى يحصل على ولاء الآخرين، إذ لا قيادة دون ولاء.

9. أظهر مشاعر الاحترام:

بدون التزام لا يوجد ولاء، وبدون ولاء لا توجد قيادة، وإذا أردت أن تحقق هذه المقولة عليك أن تحترم حقوق واحتياجات ومشاعر وأحاسيس الآخرين إن تقدير الآخرين سر من أسرار القيادة الناجحة.

10. الاتصال القائم على الصراحة

إن الوضوح والصراحة ركيزتان من ركائز القيادة الناجحة إن الاتصال مع الآخرين بوضوح يشكل لك -كقائد- مصداقية لدى الآخرين، وبالتالي تستطيع أن تؤثر على الآخرين عبر قنوات الاتصال الفاعلة.

الثامنة "القوة":

(المعيار هو (إنَّ خيرَ من استأجرت القويُّ الأمين) ؟) سورة القصص.

القوة والأمانة، نعم إن هاتين الصفتين تجمعان كل المعاني القيادية التي تحدّث عنها علماء الإدارة في العالم.

القوة :

وتعني الكفاءة والذكاء والقدرة على أداء المهمة، وتختلف القوة المطلوبة باختلاف المهمة.

قال ابن تيمية:

والقوة في كل عمل بحسبها ،فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب وإلى الخبرة بالحروب، والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه القرآن والسنة وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام.

يمتلك صاحب المنصب أو القائد أو المدير قوة تسمى قوة المنصب وتعني السيطرة على حياة الآخرين، وهذا أمر طبيعي، ولكن هذه القوة محدودة التأثير.

إن الذين يستطيعون أن يؤثروا في حياة الآخرين يمتلكون قوة خفية تعرف بقوة الشخصية (كريزما) تمكنهم من توجيه الأفراد ومن ثم التأثير عليهم وحثهم على العمل.

أنواع القوى:

1. قوة المركز (المنصب):

وهي الحق المعطى لك داخل منصبك ومركزك الوظيفي الذي تتولاه، وتظهر هذه القوة عند أول مرحلة من تعيينك في المنصب، وتتميز بأنها ذات تأثير محدود ، وإنتاجية سريعة لكنها غير مستقرة.

2. قوة الشخصية (الك اريزما):

وهي مجموعة من السمات والقيم المثلى والمهارات العالية تجذب بها لب الآخرين وتكسب طابع التأثير عليهم تظهر هذه القوة بعد مدة من تعيينك في المنصب، فيرى الآخرون أنك تمتلك قيماً ومبادئ مثلى، وذو مصداقية وعزيمة صادقة فيتأثرون بك، هذه القوة ذات تأثير عالي وإنتاجيتها عالٍ ومستقرة.

قد يمتلك البعض قوة المركز بينما لا يتمتعون بقوة الشخصية .والعكس قد يحدث، وعند إيجاد الشخص الذي يتمتع بقوة المنصب ويمتلك قوة الشخصية نحصل على القائد الناجح.

والسؤال هنا ما الممارسات التي تزيد من قوة الشخصية ؟

- ممارسات قوة الشخصية :

1. التحريض:

يدرك القادة الناجحون أن التحريض يأتي من الداخل،وهم يقومون بمجهود صادق لتفهم احتياجات الأفراد ومشاعرهم،لذا يتم تحريض الفرد بحسب احتياجاته.

2. الملاحظة:

يتميز القائد الفاعل بقوة الملاحظة عند متابعته ومراقبته للآخرين عن طريق النظر إلى عيونهم أو تصرفاتهم أو طريقة حديثهم فيتنبأ بأحوالهم ومشاعرهم يتميز القادة الناجحون بتشغيل الحاسة السادسة لديهم وهي (الحدس).

3. تبادل الأفكار:

إن روح العلاقة والمعاملة بين القائد الناجح وأتباعه قائمة على تبادل الأفكار وتلاحمها مع بعضها البعض، لذا ستدرك من خلال هذه الطريقة النتائج المرغوبة لديك.

4.التقصي:

إن عملية التقصي تشجع الآخرين على التحدث معك،والتقصي عملية تبين مدى اهتمامك بالعاملين بعيداً عمّا يسمى بالتطفل،إذاً الفرق بينهما شاسع فالتقصي معرفة الأحوال بأسلوب مؤدب بقصد الاهتمام بالعاملين وخدمتهم،أما التطفل فهو معرفة أحوال الآخرين بأسلوب غير لائق بقصد المعرفة والتدخل في شؤون الآخرين.

5. التشجيع:

القائد الناجح شخص مؤثر يشع حماساً ويبعث على التشجيع؛ لأنه يمتلك روحاً عالية وعزيمة صادقة،وهنا السؤال كيف يتم تشجيع الآخرين؟ والجواب على

ذلك يجب عليك أن تجعل العاملين يدركون الفوائد التي تعود عليهم من تحقيق ما تطلبه منهم.

6منح المكافآت:

يدرك القائد الناجح أن العاملين لا يندفعون إلى العمل ما لم يجدوا التقدير لذا يجب عليك كقائد أن توفر الحوافز الملائمة؛ لتضمن استمرار العمل خصوصاً إذا كان العمل شاقاً.

7. التوجيه:

إن القائد المؤثر هو الذي يحدد مسار الآخرين، وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف المشتركة التي يشارك فيها كل فرد من أفراد الفريق مع المحافظة على الروح العالية للفريق.

8. التكيف مع الهدف:

القائد الناجح يستطيع التكيف مع الهدف؛ لأن لديه رؤية شاملة وصورة أكبر ،لذلك عليك كقائد فعال أن توجه عن طريق تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها مع وضع المواعيد النهائية والوسائل الملائمة للانتهاء من العملية.

9. نقل الأهداف والأغراض الموضوعية

إن الرؤية عبارة عن هدف، ومعالم الطريق للوصول إلى الهدف هي الأغراض الموضوعية ،ولتحقيق ذلك يجب أن تكون واضحاً وتتحدث عن رؤياك بحماس وبإيجاز وشجاعة وإبداع.

10. التنشيط

إن وضع خطة تعتمد على أهداف وأغراض تم تحديدها بعناية هي الجزء العقلاني في القيادة ،وأما الرغبة في الدفاع عن كل ما هو سليم فهو الجزء العاطفي، واندماج الجزء العقلاني مع الجزء العاطفي يخلقان روح التعاون وتركيز أنشطة الناس على تحقيق الأهداف المشتركة.

ومن مظاهر فقدان القوة

الروتين القاتل

وأعراضه البطء في إنجاز المعاملات والضغط في العمل والذي يسبب الاكتئاب والملل، ويؤدي إلى تمضية الوقت كيفما اتفق ولعل هذا واضح في ترهل الإدارة والروتين الحكومي المستشري في معظم الدول العربية.

ضعف الاستغفار

يضعف الاستغفار عندما يصبح استغفاراً سريعاً بلا روح استغفاراً شفهياً لا يلامس شغاف القلب، فيرق به من خشونة الذنب وهو من شروط القوة المعنوية والاقتصادية التي غفلنا عنها ولا توجد لدى أنظمة الغرب أو علومهم وهذا هود عليه السلام ينصح قومه بشروط البنية المعنوية الاقتصادية فيقول: ﴿يا قَوْمِ اسْتَغْفِرُواْ رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُواْ إِلَيْهِ يُرْسِلِ السَّمَاء عَلَيْكُم مِّدْرَاراً وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَى قُوَّتِكُمْ﴾ [٣]

التاسعة: الأمانة:

وتعني المصداقية والرقابة الذاتية والمبادرة لأداء العمل على أتم وجه وتستخدم كلمة الأمانة بأكثر من معنى، ومنها:

التكليف

قال تعالى ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَن يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُوماً جَهُولاً﴾ [٤]

الأمانة المعنوية

تمتد حدود الأمانة إلى ما هو أبعد من القضايا المالية، فهي تشمل أمانة الفكر والرأي والموقف وعلى سبيل المثال عدم بخس العاملين حقوق التقدير الممزوج بالحب، ومساعدتهم في قضاياهم ومشاكلهم المؤرقة بقدر الاستطاعة.

---

[٣] - سورة هود

[٤] - سورة الأحزاب

الضمير اليقظ

وهو الذي، كما يقول الغزالي، تصان به الحقوق المتمثلة في حقوق الله والناس وتحرس به الأعمال من دواعي التفريط والإهمال.

الإتقان

فالحرص على أداء الواجب المنوط بالشخص بشكل متقن من أخلاق المسلم ومنه السهر على حقوق الناس وإذا استهان الفرد بما كلف به وإن كان صغيراً فرط فيما بعده إلى أن تستشري روح الفساد والضياع في كيان المؤسسة بل إن المطلوب هو تجاوز الإتقان والوصول إلى درجة الإبداع في التخطيط والتنفيذ مسترشدين بدعوة المصطفى عليه السلام "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" أخرجه البيهقي.

عدم الاستغلال

أي عدم استغلال المنصب لمنافع شخصية أو للإضرار بمصالح الآخرين وإضاعة حقوقهم.

تعيين الأصلح

وهو تعيين الرجل المناسب في المكان المناسب وليس العكس مصداقاً لقول رسول الله ﷺ: "من استعمل رجلاً من عصابة، وفي تلك العصابة من هو أرضى لله منه، فقد خان الله وخان رسوله وخان المؤمنين" أخرجه الحاكم.

إن الأمانة قضية عظيمة لا ينبغي أن نستهين بها أو نفرط في حقها فلا يجب نركز على الشكليات وننسى الجوهر الحقيقي، فبدل أن نمارس التربية والتعليم اكتفينا -على سبيل المثال- بالتلقين المبهم، ففقدنا قدراً من الأمانة والنتيجة جيل من الشباب لا يرعى مصلحة المجتمع، ولا يقوم بدوره الصادق والمخلص في تقدمه وازدهاره.

العاشرة:معرفة الرجال

إن من مسلمات الإدارة الناجحة القدرة على الاستفادة من مكامن التفوق، والتميز لدى المرؤوسين بأفضل ما يمكن، ولكي يتحقق هذا كان لزاماً على القادة والرؤساء ضرورة معرفة وتمييز هذه المكامن لدى مرؤوسيهم، وهو ما نعنيه بمعرفة الرجال.

إن توفر الرجال (أولاً)، والقدرة على توظيفهم لخدمة أهداف رسمها لهم القادة (ثانياً)، لهما طرفاً المعادلة الإدارية التي ينتج عنها نجاح القادة، وكلما أحسنا المادة الاستفادة من هذا التوظيف كلما نتج عنه تفوق ونجاح ومن هنا اعتبرت القيادة فناً صعباً لارتباطها بالعنصر البشري الذي يصعب تحليله وفهمه ببساطة كما هو الحال في العناصر الكيميائية الطبيعية ومن خلال هذا التصور يمكننا فهم صورة العلاقة بين نجاح القادة، وبين قدرتهم على معرفة الرجال وينبغي ألا ننسى أن نجاح القادة ينتج عنه تحقيق لأهدافهم في الواقع ،كتبت إحدى أكبر المنظمات العالمية هذه الكلمات لتعبر عن سر نجاحها وتفوقها:

(لقد حققنا هذا النجاح من خلال تنظيم إداري وجو عمل يساعدان على اجتذاب أفضل الكوادر البشرية، وتطوير وشحذ المواهب الفردية).

ونلاحظ في هذه الكلمات عنصرين أساسين:

العنصر الأول اجتذاب أفضل الكوادر البشرية.

العنصر الثاني تطوير وشحذ المواهب الفردية.

ولا شك أنه ليس من الممكن تحقيق هذين العنصرين دون القدرة على معرفة الرجال.

ثبت عن رسول الله ﷺ أنه قال (أرأف أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في دين الله عمر، وأصدقهم حياءً عثمان، وأقضاهم علي، وأفرضهم زيد بن ثابت وأقرؤهم أبي، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، ألا وإن لكل أمة أميناً وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح) إن من أسرار...

العظمة التي تمتع بها رسول الله ﷺ قدرته على معرفة رجاله، وحسن توظيفه لهم، كلاً حسب قدرته ومواهبه، يقول أحد المفكرين (إن معرفة الرجال بعمق من أدق أعمال الرئيس و أكثرها تأثيراً، إنها ينبوع القوة التي يملكها، إنها سر الرؤساء العظام) ومن المفيد هنا أن نحلل عظم الفائدة التي يجنيها القائد المتمكن من معرفة الرجال.

أولاً: إن معرفة الرجال هي الطريق الأمثل لحسن توظيفهم ووضعهم في المكان الذي يمكنهم أن يقدموا أفضل ما يكون في أنفسهم لخدمة أهدافهم.

ثانياً: إن توظيف المرؤوسين في مكانهم المناسب هو الحافز الحقيقي لإيجاد روح الاستمرارية والعطاء للأفراد، حيث يحقق الأفراد ذواتهم بتميّزهم وتفوقهم من خلال إمكاناتهم الحقيقية.

ثالثاً: إن القدرة على الارتقاء والإبداع لمن وضعوا في المكان المناسب نتيجة إمكاناتهم هو ما أثبته الواقع والتجارب الحية، مما ينعكس على تمييز التنظيم الذي يسير خلف القائد الناجح.

رابعاً: إن الإرباك وقلة الخبرة التي يظهرها أولئك الذين لم يتمكن المسئولون من حسن توظيفهم لقلة معرفتهم بحقيقتهم، هي إحدى السلبيات التي يمكن القائد الناجح تفاديها نتيجة معرفته برجاله.

خامساً: إن سد الثغرات بالمرؤوسين الأكفاء الذين أحسن القائد انتقاءهم يمكنه من التفرغ والمراقبة عن كثب لمن هم بحاجة إلى توجيه، وبهذا يستطيع من خلال معرفته للرجال سد الثغرات، والارتقاء بالآخرين دون عناء.

سادساً: إن درجة سيطرة القائد والرئيس على رجاله عملية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى تفهمه لشخصياتهم، ونفسياتهم، وقدراتهم، ولذلك فهو لا يستطيع أن يقدر حجم المهام أو مستوى التكليف أو حدود الاستطاعة التي إذا تجاوزها تعرض الانضباط للمخالفة دون أن يتمكن من معرفتهم حق المعرفة.

سابعاً: إن الاستعداد الذي يبديه المرؤوسون بالتعايش وبث الآلام وطلب المساعدة لأولئك الرؤساء الذين استطاعوا فهمهم ومعرفتهم لهو أكبر بكثير مما يبديه من لم يستطع رؤساؤهم تخمين ما يدور في رؤوس من يقودونهم ومن هنا يستطيع القادة احتواء غيرهم بمعرفة أسرارهم، وآلامهم والعمل على القيام بدور الموجه والناصح لهم، بعد أن امتلكوا قلوب مرؤوسيهم.

ولنقف وقفة مع هذا النص من واقع الخليفة الثاني (كان الخليفة عمر بن الخطاب ، يشاور أفاضل الرجال في تعيين كبار موظفيه، فقال لهم يوماً أشيروا علي ودلوني على رجل استعمله في أمر قد دهمني، فقولوا ما عندكم فإنني أريد رجلاً إذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم وإذا كان فيهم وهو أميرهم كان كأنه واحد منهم، فقالوا نرى لهذه الصفة الربيع بن زياد الحارثي، فأحضره وولاه فوفق في عمله وقام فيه بما أربى على رجاء عمر وزاد عليه، فشكر عمر لمن أشاروا عليه بولاية الربيع).

والناظر في هذا النص من خلال ما سبق وقدمناه من أهمية معرفة الرجال يلمس الجوانب التالية:

1. فهم عمر لأهمية اختيار الرجال ومعرفتهم وذلك من خلال تشاوره مع أفاضل الرجال في تعيين كبار موظفيه.
2. حرصه على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فقد بين لمن استشارهم صفات الرجل الذي يريد، حتى يتمكنوا من اختيار من يوافق هذه الصفات ليحقق هدف عمر.
3. حكمته في معرفة الرجال من خلال مواقفهم وتصرفاتهم، لا من خلال أقوالهم وما يقال عنهم، فقد استطاع أن يجسد في نظر مستشاريه مثال الرجل الحي الذي يريده.

وأخيراً بهذه المعاني المتقدمة تستطيع أن تفهم سر المواقف التالية:

1. يحكم على المرؤوسين بالذكاء والإنتاجية في مكان ما ثم يكتشف بأن لديه طاقات كامنة من رئيس جديد.

2. يصف أحد الرؤساء مرؤوساً بأنه جيد ويصفه الآخر بأنه سيء.

3. يهمل المرؤوس لأنه لا يصلح لشيء البتة ،ثم يكتشف بأن لديه طاقات كامنة من رئيس جديد

4 يبذل المرءوس ويعطي عطاء أفضل عند رئيسه الجديد أكثر مما كان يفعل مع رئيسه القديم.

وليس هناك من تبرير جيد إلا أن أحدهم أحسن القيادة بمعرفته مرءوسيه والآخر فشل في ذلك.

آية جامعة توجد آية أساسية جامعة لأهم ملامح القائد الفعال من المنظور الإسلامي، وهناك العديد من الآيات، والمواقف الأخرى المكملة لها في القرآن وهذه الآية هي :

"فبما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعفو عنهم، واستغفر لهم،وشاورهم في الأمر، فإذا عزمت فتوكل على الله، إن الله يحب المتوكلين"[1].

وآية أخرى تصف الرسول ﷺ أيضا في آخر سورة التوبة وهي:

"لقد جاءكم رسول من أنفسكم، عزيز عليه ما عنتم، حريص عليكم بالمؤمنين رءوف رحيم "[2] وأعتقد أن هاتين الآيتين تمثلا معا أهم ما يحدده مقومات القيادة الناجحة وكل ما يرتبط بها من صفات أو سمات أو أنماط،فما هي يا ترى تلك المقومات؟

---

[1] - سورة آل عمران 159.

[2] - سورة التوبة

الحادية عشرة:اللين:

فأول ما يجب أن يكون عليه القائد مع أتباعه هو اتباع أسلوب اللين، واللين عكس الشدة والقسوة، ولكنه ليس ضعفا أو جنبا، وهذا هو أكبر خطا يقع فيه الكثير من القادة حينما يتصورون اللين ضعفا، والشدة والقسوة قوة وهذا قمة خطا .

لذا فإن أول ما يؤكد عليه القرآن هنا هو اتباع القائد لجانب اللين مع المرؤوسين، لدرجة تصل كما يذكر القرآن في آيات أخرى إلى خفض الجناح "واخفض جناحك عن الذين اتبعك من المؤمنين".

وهذا الأسلوب هو الذي يجعل العلاقة بين القائد والأتباع علاقة تواصل وحب وتفاهم، وتعطي جواً من الثقة والانفتاح والتشجيع على المبادرة والابتكار وتقتل روح الخوف أو القهر التي قد تسلك إلى النفوس دون أن ندري نتيجة للأسلوب القاسي العنيف ومن هنا يعتبر القائد اللين في طبعه هو أكثر القادة تجميعا لمن حوله وتأثيرا فيهم، وتحقيقا للهدف.

وهذا إيراد من قبس النبوة في باب الرفق وبيان أثره لننطلق منه إلى ما يخصّ هذا المبحث.يقول عليه الصلاة والسلام { إن الله رفيق يحب الرفق ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف وما لا يعطي على ما سواه }[1]

وقال مخاطبًا عائشة رضي الله عنها { عليك بالرفق إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه} .

يا أيها المُقتدى بهم إن الناس في حاجة إلى كنف رفيق، وإلى رعاية حانية وبشاشة سمحة، بحاجة إلى ودّ يسعهم، وحلم لا يضيق بجهلهم وضعفهم ونقصهم في حاجة إلى قلب كبير يعطيهم ولا يحتاج إلى عطائهم، ويحمل همهم ولا يثقلهم بهمه يجدون عنده الاهتمام والرعاية والعطف والسماحة والمودة والرضا .

---

[1] رواه مسلم.

وقد يحسن أن تخص الدعاة المقتدى بهم بخطاب عن الرفق أخذاً من نهج السلف إذ أن هذا الميدان ونحن نعيش الصحوة الإسلامية وأجواءها المباركة نحتاج فيه إلى مزيد عناية وفقه وترفق .

يقول عمر وهو على المنبر "أيها الناس لا تُبغِّضوا الله إلى عباده فقيل كيف ذلك أصلحك الله؟ قال يجلس أحدكم قاصا فيقول على الناس حتى يبغض إليهم ما هم فيه، ويقوم أحدكم إماماً فيطول على الناس حتى يبغض إليهم ما هم فيه"

ويقول ابن عباس "ﷺ": "حدث الناس كل جمعة فإن أكثرت فمرتين فإن أكثرت فثلاث ولا تمل الناس من هذا القرآن، ولا تأت القوم وهم في حديث فتقطع عليهم حديثهم وقال أنصت فإذا أمروك فحدثهم وهم يشتهونه وإياك والسجع في الدعاء، فإني عهدت رسول الله، وأصحابه لا يفعلونه"

وكان ابن مسعود يُذكِّر كل خميس فقال رجل من القوم لوددت يا أبا عبد الرحمن لو أنك ذكرتنا كل يوم فرد عليه هذا الكنيف الذي قد مليء علماً أما إنه يمنعني من ذلك أني أكره أن أملكم وإني أتخولكم بالموعظة كما كان النبي ،يتخولنا بها مخافة السآمة علينا".

يعلق على هذا الحافظ ابن حجر في الفتح مستبطاً مستخلصاً بقوله وفي هذا استحباب ترك المداومة في الجد في العمل الصالح خشية الملال، وإن كانت المواظبة مطلوبة، لكنها على قسمين إما كل يوم مع عدم التكلف، وإما يوماً بعد يوم فيكون الترك لأجل الراحة ليقبل على الثاني بنشاط، وإما يوم الجمعة ويختلف باختلاف الأحوال والأشخاص والضابط الحاجة مع وجود النشاط.

والرفق ذو ميادين فسيحة ومجالات عريضة فرفق مع الجهال إما جهل علم، أو جهل تحضر ،ولقد رفق النبي "ﷺ" بالأعرابي الذي بال في المسجد وتركه حتى فرغ من بوله وأمر أصحابه بالكف عنه وألا يقطعوا عليه بوله، فلما فرغ دعاه النبي، وأخبره أن المساجد لم تبن لهذا وإنما هي لذكر الله والصلاة

وجلف أعرابي آخر جذب برداء النبي،جذبة شديدة وكان عليه برد نجراني غليظ الحاشية فأثر في صفحة عنق النبي،ثم { قال الأعرابي يا محمد مر لي من مال الله الذي عندك فالتفت نبي الرفق والرحمة ضاحكاً ثم أمر له بعطاء } بأبي هو وأمي،ما كهر ولا نهر ولا تبرم ولا ضجر.

الثانية عشرة البعد عن الفظاظة

والفظاظة هنا هي في القول اللاذع الشديد وقد تكون طبعا في الإنسان لا يستطيع التخلص منه،وقد تعتريه في أوقات أو ظروف معينة نتيجة لما يتعرض له من ضغوط، وما يعتريه من مشاكل أو أزمات،فتجعل تعامله وخاصة ردوده وكلماته مع من حول لا تكاد تخلو من نقد لاذع أو توبيخ أو تعنيف أو استهزاء الخ

مما يخلق في نفوس من حوله حالة من الفزع والرعب التي تجعلهم يترددون كثيرا قبل أن يشاركوا برأي أو يدلون بنصيحة، فيكفي من هذا القائد مجرد تعليق صغير بلفظ حاد ليخمد أي حماس للمشاركة أو المبادرة في نفس كل من تول له نفسه أن يقول رأي خاصة إن كان لا يجاري هوى هذا القائد .

الثالثة عشرة البعد عن غلظة القلب

وغلظة القلب وما تنطوي عليه من قسوة شديدة تتحول مع الوقت إلى سمة وقسمات جامدة ترتسم على وجه مثل هذا الشخص لدرجة تجعل من نظراته القاسية وليس من كلماته فقط — سهاما حادة تخمد أي محاولة للإبداع أو الانطلاق أو الابتكار في نفوس من حوله خاصة إذا كانت لا تتمشى مع رأي وهواه، ومع الوقت تحول من حوله إلى مجرد أتباع خائفين مرتعشين مترددين،أو منافقين مسبحين لحمده ومرددين لما يقول،وفي جميع الأحوال تؤدي تلك الصفة والتي قبلها إلى حالة من النفور النفسي من المرؤوسين لقائدهم تجعلهم ينفرون منه ولا يربطهم به إلا القهر،فإذا كان لهم الخيرة من أمرهم فسوف ينفضون عنه لا محالة .

الرابعة عشرة:العفو:

يلاحظ أن العفو عن الأتباع والمرؤوسين هنا جاء في صيغة الأمر، بينما كانت الصفات الثلاث السابقة تقرر حقيقة ما عليه الرسول ﷺ من لين، وبعد الفظاظة وغلظة القلب والعفو هنا من الأمور الأساسية والضرورية لأي قائد كي يتمكن من خلق مناخ حقيقي للشورى والمشاركة والإبداع

وذلك أن أي جو للعمل لن يخلو من خلاف أو تقصير أو خطأ من جانب المرؤوسين فإذا لم يتعلم القائد كيف يعفو ويتسامح بشكل إيجابي وفعال ويتناسى هذا الخطأ بمجرد علاجه ويذكر صاحبه بضرورة الإقلاع عنه والندم عليه، فإن الأمر ضئيلة يكون من القسوة والشدة على نفس المخطئ لدرجة تجعله يستشعر الخجل من نفسه والتواري عن الأنظار، بل والإحجام عن أي محاولة للمشاركة الفعالة أو إبداء الرأي حتى وإن كان صوابا، خاصة إذا لم يحجم القائد عن تذكير مرءوسيه من وقت لآخر بعيوبه وأخطائه وتأنيبه عليها وسخريته منها.

لذا كان من الضروري للقائد أن يعفو ويصفح، وليس معنى ذلك تجاهل الأخطاء، وإنما يكون علاج الخطأ في حينه وتطوى الصفحة السوداء تماما ويبدأ القائد صفحة جديدة، ولعل أفضل ما يعلمنا ذلك قوله تعالى في معالجة أخطاء الزوجة بعد أن حدد التدرج في العلاج بالعظة، ثم بالهجر، ثم بالضرب غير المبرح ثم يقول تعالى "فإن أطعنكم فلا تبغوا عليهم سبيلا، إن الله كان عليا كبيرا".

إن أسوأ القادة هو ذلك الذي يُذكّر المرؤوسين بأخطائهم ونقاط ضعفهم من وقت لآخر

الخامسة عشرة الاستغفار لهم

إذا كانت الصفات السابقة تعتبر أساسية ويمكن للقادة اكتسابها ليحققوا النجاح بصرف النظر عن عقيدتهم أو إيمانهم، فإن هذا الأمر على وجه الخصوص يعتبر من الأوامر الذي لا يمكن أن يتصف بها إلا مؤمن حق لأن الأمر

هنا تخطى مرحلة الرسميات ووصل إلى مرحلة القلوب والعواطف الشفوفة والحب الشديد الذي يجعل القائد لا يكتفي بالعفو فقط عن أخطاء أتباعه، وإنما يحرص على أن يستغفر لهم الله كي يعفو عنهم أيضا . ولا شك أن ذلك لا يكون إلا من قلب نقي، رقيق، سليم، محب لمن حوله، رحيم، بل إن مجرد هذا الاستغفار الذي لا يكون إلا بين المرء وربه يترك أثرا طيبا في نفس كل من القائد والمرؤوس دون أي تدخل مباشر وهذه لغة القلوب، التي لا يعلمها إلا الله، ولك أن تجرب ذلك ويصدق ويقين وسوف تجد بنفسك كيف تتغير النفوس وتنتهي المشاكل التي لم يكن لها قبل ذلك علاج .

السادسة عشرة: الشورى في الأمر:

لعلي أكاد أزعم أن كل ما سبق ليس إلا تمهيد لهذا الأمر، وفرشاً ومناخاً لإيجاد جو إيجابي لممارسة شورى حقيقية وليست شكلية، تقوم وتبنى على الجوهر وليس على المظهر فهل يمكن أن يكون هناك شورى حقيقية في ظل الشدة والقسوة، والفظاظة والغلظة؟ !

لاشك أنه مهما كانت النظم والشكليات والادعاءات والممارسات التي تدعي ذلك، فإنها ما لم يتوافر فيها المقومات الخمس السابقة، لن تكون إلا مجرد شورى شكلية ديكورية جوفاء .

لذا فإن الإسلام لا يدعو فقط إلى نمط قيادة تشاوري، وإنما يضع ضمان ومقومات ممارسته وتحقيقه على أفضل صورة وأكمل وجه .

السابعة عشرة: العزيمة وعدم التردد:

لاشك أن أي قرار يتم بناء على كل ما سبق قد استوفى مقومات صنع القرار الصحيح بطريقة صحيحة، لذلك من الأسوأ الأمور أن يتردد القائد بعد اتخاذ القرار، خاصة إذا كان رأي الأغلبية مخالفا لرأيه ورضخ هو لرأيهم، ثم حاولوا الرجوع إرضاء له، وهذا هو ما حدث بالفعل حينما استشار الرسول ﷺ أصحابه يوم أحد وأشاروا بالخروج للأعداء خارج المدينة وكان خلاف رأيه ﷺ فلما دخل

لارتداء عدة الحرب ندموا وقرروا الرجوع عن رأيهم لرأيه وأخبروه بذلك بعد خروجه ولكن الرسول ﷺ قال "ما كان لنبي بعد أن لبس لأمته وخرج للحرب أن يرجع" ومضى لتنفيذ ما اتفق عليه .

إن أكبر آفة من آفات اتخاذ القرارات هي التردد ..

الثامنة عشرة: التوكل على الله

ولا تنسى في خضم كل ذلك أنك إنما تسير بفضل الله وحوله وقوته ورعايته وعنايته، فإذا أخذت بكل الأسباب والمقومات السابقة فأنت متوكل فاستحضر توكلك وهنا نلاحظ أن الآية ختمت بقوله "إن الله يحب المتوكلين".

وصفة التوكل من الصفات أو الأخلاق الإيمانية، أي التي لا تكون إلا للمؤمن وهي صفة جامعة، فإذا أردت أن تعرف المعنى الحقيقي والمختصر للتوكل فهو أن تعمل على أخذ كافة الأسباب الموصلة إلى النجاح في أمر ما كأنه ليس هناك أي احتمال للنجاح إلا باتباع هذه الأسباب فقط، ثم تتوكل على الله في كل ذلك وبعد بقلبك وتفوض الأمر إليه ابتداء من توفيقه لك لهذه الأسباب وتوفيقه لك في النتائج المرضية، وأن يكون يقينك في التوكل على الله والثقة في عونه لك وأنه معك، كأن ليس هناك أدنى اعتماد أو ركون للأسباب.

وليس معنى التوكل أن يأنس المرء إلى الكسل والدعة والتخلف عن ركب العمل الجاد الموصل للنجاح والفلاح فهذا لا يحبه الله ولا يرضاه، وإنما يحب فقط المتوكلين عليه حق التوكل وبهذه الكيفية التي كان عليها الرسول ﷺ وأصحابه والتي أرشدنا إليها هذه الآية بشكل عملي ومحدد، ما الذي يجب أن يكون عليه القائد من مقومات حتى يظفر بحب الله وتأييده ومن ثم النجاح والفعالية والفوز أو بلفظ جامع الفلاح في الدنيا والآخرة.

فانظر يا أخي لم تتغير أحوالنا ومنظماتنا إن نحن غيرنا أنفسنا ونمط قيادتنا ليكون على هذا المستوى الرائع الذي يدعو إليه القرآن العظيم، لكن وقبل

أن نتركك قد يرد الذهن سؤال وكيف كان نمط الرسول ﷺ القيادي؟ وما هي الصفات القيادية التي حرص القرآن على ذكره فيه ؟

وكيف يمكن لنا أن نتعلم منها ونقتدي بها؟وما هي النتيجة المتوخاة من وراء ذلك؟

التاسعة عشرة:الحزم

قال الحكماء قديماً في الحزم:

- الحزم أنفس الحظوظ.
- رب رأي أنفع من مال، وحزم أوفى من رجال.
- من لم يقدمه الحزم، أخره العجز.
- الحزم يوجب السرور، والتغرير يوجب الندامة.

وجماع كل هذا في معنى الحزم إذ أن لفظة الحزم تدل على القوة والاجتماع ويدخل في معناها حسن التصرف واتخاذ المواقف الواضحة بقوة وإصرار.

والحازم هو الذي جمع زمام نفسه بقوة مواقفه وزمام الآخرين لحزم قيادته يصف أحدهم شخصية القيادة الحازمة فيقول إن القيادة الحازمة هي التي تحافظ على تفكير واضح ومنطقي رغم المتاعب وتبحث عن الحقيقة وتمسك بها بكل إصرار مهما كلف الأمر وتثبت في المآزق بكل صبر ولو انسحب الجميع من حولها وتحكم بدون تحيز لآرائها وتصرفاتها الشخصية وتعترف بأخطائها بكل صدق وأمانة.

وتظهر هنا العلاقة بين القيادة الناجحة واتسامها بالحزم بوضوح إذ أن من أهم معاني القيادة القدرة على امتلاك زمام الأمور وهذا لا يتأتى للقيادة إلا بعد أمور كلها.

من معاني الجزم:

أولها: القدرة على تسيير الأمور وقت الرخاء والشدة، فالرجل الضعيف

المتخاذل لا يستطيع أن يقود أفراده ويوحد صفوفهم ويشد أواصرهم وقت الرخاء

فكيف به وقت الشدة حيث تزداد الحاجة إلى الحزم والقوة.

ثانياً: الوقوف أمام الأهواء فالرئيس الحازم لا تتلاعب به الأهواء ولا تتقاذفه الآراء فبحزمه يستطيع أن يضع الأمور في نصابها الصحيح دون أن يدع فرصة للأمور أن تتسيب أو تسير لتخدم غير المصلحة المناطة في عنقه، فهو وبحكمته وحزمه يسمع لذوي الحجة والمنطق الصحيح ويقف واضحاً حازماً أمام ذوي الأهواء مما يؤهله للسير بقافلته دون تعثر

ثالثاً: الوصول إلى الهدف ولو كان صعباً سمة الحازم فمعنى الإصرار لا يفترق عن معنى الحزم، إذ إن القائد الحازم الذي رسخ في نفوس مرؤوسيه ضرورة تحقيق الهدف، يجد نفسه في مقدمة من يصبر ويسعى جاداً ليكون قدوة بحزمه وإصراره حتى يصل هو ومرؤوسوه إلى ما تطلعوا إليه وذلك خلاف القائد المتخاذل الذي ينقطع به الطريق في المنتصف.

رابعاً: القدرة على اتخاذ القرار وتحديد الموقف الصحيح من أهم سمات القائد الحازم فهو لا يدع للشك والتردد سبيلاً إلى نفسه فإن حزمه يرفض ذلك وبشدة، إن من المهم دائماً أن لا يترك مرؤوسيه دون أن يعرفوا قراره أو موقفه في أمر ما لم يشر لهم شخصية تقودهم إلى سبل مختلفة ليست كالتي ينبغي أن يرسمها لهم قائدهم الحازم.

خامساً: تحمل المسئولية وأعبائها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسمة القيادة الحازمة، إذ أن الحزم أول الطريق لا يعني شيئاً ولا يحقق أي منفعة إذا لم يترتب عليه الوصول إلى نهاية الطريق بكل تبعاتها وعندها يدرك المرؤوسون أن حزم قيادتهم ليس مجرد أزمة عابرة بل هي سمة متلازمة مع كونهم قادة بيدهم زمام الأمور.

ويحضرني موقفان عظيمان يبرزان صفة الحزم في القيادة الناجحة:

الأول:

موقف موسى "" لما رجع من الطور بعد أن ناجى ربه وعاد بالألواح وقد علم من الله بخبر عبادة قومه للعجل وعاين الأمر أقبل على قومه فعنفهم ووبخهم وعاتب أخاه هارون (يا هارُونُ ما منعك إذْ رأيْتَهُمْ ضلُّوا ألاَّ تتَّبعن)، ثم أقبل على السامري (قال فما خطْبُك يا سامريُّ) توعده وأنذره (قال فاذْهبْ فإنَّ لك في الحياة أن تقُول لا مساس) وهذا دعاء عليه بألا يمس أحداً ثم توعده في الأخرى فقال (وإنَّ لك موْعداً لنْ تُخْلفهُ)، وبعد ذلك عمد إلى العجل فحرقه وذراه في البحر (وانظُرْ إلى إلهك الذي ظلْت عليْه عاكفاً لنُحرِّقنَّهُ ثُمَّ لننْسفنَّهُ في اليمِّ نسْفاً) والقرآن يصف الموقف بصورة حزم واضحة إذ يشعر القارئ للقصة في كتاب الله سرعة اتخاذ الموقف والقضاء على الفتنة برمتها وبحزم سريع يكاد يكون خاطفاً فلم يتردد أو يتكاسل بل إن الوضوح والإصرار كان ملازماً لتصرفاته في القضاء على الأمر وهذا هو معنى الحزم الذي نتحدث عنه .

الثاني:

موقف الصديق أبو بكر في ردة الأعراب بعد وفاة رسول الله "ﷺ" إذ ارتدت أحياء كثيرة وادعى طليحة الأسدي ومسيلمة الكذاب النبوة والتف حولهم قومهم وأنفذ الصديق جيش أسامة فقل الجند في المدينة ،فطمعت كثير من الأعراب في المدينة وراموا أن يهجموا عليها ،فجعل الصديق على أنقاب المدينة حراساً يبيتون بالجيش حولها ويصف ابن كثير هذا الموقف فيقول «عظم الخطب واشتدت الحال وقد تكلم الصحابة مع الصديق في أن يترك المرتدين وما هم عليه من منع الزكاة ويتألفهم حتى يتمكن الإيمان في قلوبهم، ثم بعد ذلك يزكون فامتنع الصديق من ذلك وأباه وقام في الناس وقال كلمته المشهورة "والله لو منعوني عقالاً كانوا يؤدونه إلى رسول الله "ﷺ" لأقاتلهم على منعها والله لأقاتلن من فرق بين الصلاة والزكاة" ،وكان في اشتداد المحنة أن طمع الأعراب في المدينة وأغار بعضهم فما

كان من الصديق إلا أن بات قائماً ليلة يعين الناس فما طلع الفجر إلا وهم والعدو في صيد واحد ومكن الله للمسلمين واستمر على ذلك حتى قال المسلمون: لو رجعت إلى المدينة وارسلت رجلاً، فقال والله لا أفعل ولا أواسينكم بنفسي وهكذا بقي الصديق هو وصحابة رسول الله ﷺ يقاتلون حتى خضعت الجزيرة إلى حكم الله من جديد.

فالإصرار ظاهر في الموقف وهو من معاني الحزم وكلاهما من سمات القيادة الناجحة، رحم الله الصديق فبحزمه شرح الله صدر عمر بن الخطاب إذ يقول فما هو إلا أن رأيت الله قد شرح صدر أبي بكر للقتال، فعرفت أنه الحق وهذان الموقفان كان لهما الأثر العظيم في بقاء هذه الأمة، ولكل موقف حازم أثره ولهذا كانت للقيادة شأنها في حياة الجماعات والأمم.

العشرون القدرة على التخطيط

هناك مقولة تقول إن كل دقيقة نبذلها من وقتنا للتخطيط توفر أربع ساعات عند التنفيذ وما ذلك إلا لأهمية التخطيط على مستوى الأفراد والشركات والدول بل حتى على مستوى الأمم والحضارات.

مفهوم التخطيط:

التخطيط:

هو أحد وظائف الإدارة الرئيسية إضافة إلى التنظيم والتوجيه والرقابة.

ويمكن تعريفه بأنه وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة مع تقدير الاحتياجات المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية.

وعليه تكون عناصر التخطيط هي:

- دف يُسعى إلى تحقيقه.
- سيلة تحقيق الهدف.

- عيار ضبط جودة تحقيق الهدف.

خطوات عملية التخطيط:

1. تحديد الرؤية

وهي الصورة الشاملة المستقبلية التي نريد الحصول عليها في المستقبل ولابد أن تكون واضحة وملهمة للفرد إن كانت فردية وللجماعة إن كانت جماعية

2. وضع الرسالة:

والرسالة جملة تعبيرية تصاغ كلماتها بدقة وعناية تحدد ما نريد أن تكون على المدى البعيد ،وهي تتضمن الهوية للفرد أو المؤسسة والتعريف بالأغراض المنشودة والوسائل التي تحقق هذه الأغراض.

3. وضع الأهداف

وهي الأمور التي نسعى لتحقيقها على المدى البعيد

ويراعى عند وضع الأهداف ما يلي :

1. صياغة الهدف بصيغة الفعل تحقيق، إنهاء، تبديل.
2. تكتب بعبارة إيجابية تدل على ما يفترض فعله لا ما يفترض تركه.
3. الدقة والاختصار دون إطالة أو إطناب.
4. أن تكون الأهداف وفق القدرات والإمكانات.
5. إن كان الهدف للمجموعة فلابد من اشتراك الجميع في صياغة الهدف.
6. تحديد الإطار الزمني لتحقيق هذا الهدف.

4. الأهداف الإجرائية :

ويراد بها الخطوات العملية لتحقيق كل هدف من الأهداف المحددة آنفاً ويراعى في الخطة ما يراعى عند وضع الأهداف من حيث الصياغة والإطار الزمني الخ ..

5. تقويم الخطة ومراجعتها

بعد الانتهاء من وضع الخطة والبدء في تنفيذها لابد أن يكون هناك مواجهة وتقويم لتنفيذ هذه الخطة وتكون هذه المراجعة إما أسبوعية أو شهرية أو غير ذلك بحسب الحاجة والاحتياج.

الحادية والعشرون إجادة التعامل مع الآخرين/مهارات الاتصال:

يمثل الاتصال دورا هاما ورئيسا في حياة الإنسان وعلاقاته الاجتماعية وسير مؤسساته وفي إدارة الهيئات يمثل الاتصال عاملا حاسما لتحقيق النجاح حتى أن البعض يبالغ بالقول إن الإدارة ما هي إلا مجموعة من الاتصالات ويستند هذا الرأي إلى نتائج الأبحاث التي أثبتت أن المدير يقضي 80 من وقته في العمل بالاتصال، فهو يستمع ويتحدث ويقرأ ويكتب المذكرات والتقارير في بحث آخر كانت النتيجة كما يلي :

- % 20 من وقت المدير أو الرئيس تنفق في اتصالات خارجية خاصة بالعمل .
- 3% اتصالات بالمرؤوسين والمنفذين .
- 40% اتصالات بالمستوى الإداري الأعلى .
- 10% تنفق في أداء أعمال فنية .

ولكن ما هو الاتصال؟

الاتصال له مفهوم ضيق أو مادي وهو يعني وسائل الاتصال المادية (التليفونات، الرسائل، البرقيات ...إلخ) وله مفهوم أوسع وأشمل ويقصد بذلك :

نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر ،وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.

أو هو تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال.

ونستنتج من ذلك أن الاتصال له عناصر هي:

1. مرسل يقدم مثيرا أو منبها (أو رسالة).

2. إلى شخص (مرسل إليه) بحيث يدرك معناها المطلوب .
3. بهدف التأثير في سلوكه والحصول على استجابة .
4. وهكذا فإن للاتصال أهمية كبيرة فهو وسيلة رئيسة :
5. لتوجيه سلوك الأفراد اتجاه الأهداف المرغوبة .
6. توفر البيانات والمعلومات وتنقلها إلى مركز اتخاذ القرار .
7. تقرب بين الأفكار والمفاهيم للعاملين وتوحد أنماط العمل .
8. تنقل أفكار العاملين إلى مراكز اتخاذ القرارات .

عوامل تزيد من فاعلية الاتصالات:

1. الثقة في مصدر الرسالة.
2. المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات.
3. لغة مفهومة وانتقاء العبارات الواضحة.
4. اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة.
5. استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمفهوم المطلوب (نبرات الصوت، اختيار الكلمات، حركات الوجه).
6. جذب الانتباه الكامل.
7. التحدث بطريقة مشوقة وتجنب الإسهاب الزائد أو الإيجاز الشديد.
8. ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية (أو السمعية أو الرسوم التوضيحية أو النماذج والبيانات)
9. عدم التسرع في اتخاذ القرارات أو تكوين رأي إلا بعد تلقي الرسالة كاملة .
10. اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات .
11. تنظيم الأفكار قبل عرضها .
12. الإنصات جيدا.

تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية **Human Touch**) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

1) استمع إليه	H: Hear Him
2) احترم شعوره.	U: Understand his feeling
3) حرك رغبته.	M: Motivate his desire
4) قدر مجهوده.	A: Appreciate hisefforts
5) مده بالأخبار.	N: News Him
6) دربه	T: Train Him
7) رشده	O: Open his eyes
8) تفهم تفرده	U: Understand his uniqueness
9) اتصل به	C: Contact Him
10) أكرمه	H: Honour Him

مهارات الحوار وإدارة

النقاش

الإنسان اجتماعي بطبعه وطبيعته لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الناس فهو في اتصال مستمر معهم من خلال الحوار والإقناع.

لذلك حفل الحوار ومهاراته بأهمية خاصة خصوصاً لدى القائد الناجح إذ هو يتعامل مع أنواع متنوعة من الناس، روى الطبراني بإسناد صحيح عن عمرو بن العاص (كان رسول الله يقبل بوجهه وحديثه على شر القوم يتألفه بذلك، وكان يقبل بوجهه وحديثه عليّ حتى ظننت أني خير القوم

وللحوار آداب يجب أن يتحلى بها كلا المتحاورين منها:

1. التعامل بالحسنى مع المحاور أو المخالف

قال تعالى:﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾[1]،وقال تعالى:﴿وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾[2]،وقال رسول الله ﷺ:(الكلمة الطيبة صدقة).

[1] سورة البقرة الآية 83.

2. أن يكون الحوار لطلب الحق وليس نصرة للنفس والرأي
3. اختيار الوقت والمكان المناسب فليس كل مكان صالح للحوار وليس كل زمان كذلك
4. مراعاة المقاصد الايجابية عند الطرف الآخر وإحسان الظن به
5. احترام الطرف الآخر مهما كان جنسه أو مذهبه أو ديانته
6. الإنصاف والعدل مع الخصوم

صفات المحاور الناجح

1. أن يتقن فن الإنصات والاستماع للآخر
2. أن يكون لبقا في العبارات والتعاملات
3. أن يتقن معايرة الآخر بغرض معرفة سماته الظاهرة ضعفا وقوة
4. أن يتحلى بالهدوء ورباطة الجأش
5. أن يكون قوي البديهة وحاضر الفكر
6. أن يعمل على ضبط النفس
7. أن يكون متواضعا للآخرين
8. دماثة الأخلاق وهذه من أهم الصفات، فحسن الخلق جماع كل ما سبق

وسائل تقوية مهارة الحوار

إذا أردت أن تكون ماهراً في الحوار والمحاورة فعليك بما يلي

- إخلاص النية لله عز وجل والانتصار للحق حتى لو كان ضده
- الاستعداد والتحضير للحوار تحضيراً جيداً واستكشاف خفايا الموضوع والتزود بالمعلومات
- تدريب النفس على ممارسة مهارة الإنصات للآخرين
- إتقان فن السؤال من حيث مضمونها ووقت طرحها وأسلوبها

[1] سورة النحل الآية 125

- الالتزام بالعقل والمنطق والبحث عن الدليل
- استخدام الوسائل التعليمية وضرب الأمثلة الحسية
- الاستفادة من النماذج المثالية في الحوار والمناقشة

فن إدارة الوقت

الوقت رأس مال الفرد في هذه الحياة، أثمن من الذهب والفضة والدراهم إذ أن الأموال تذهب وتعود وأما الوقت فهو يذهب بلا عودة إلى يوم القيامةلذا فاحترس من وحوش الوقت الخمسة واحذرهم أن يأكلوك.

في الحديث قال رسول الله ﷺ " اغتنم خمسا قبل خمس شبابك قبل هرمك وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك

ماذا نعني بإدارة الوقت ؟

❖إدارة الوقت تعني أولاً إدارة الذات، فهي نوع من إدارة الفرد نفسه بنفسه

❖ إدارة الوقت هي إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح، يومياً 24 ساعة

❖ إدارة الوقت هي محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه بدلاً من أن يفرض سيطرته علينا

❖ إدارة الوقت هي إدارة السلوك والشخصية

❖هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبالأهداف

روى البخاري من حديث ابن عباس أنه قال:(نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ)، وقال الحافظ ابن حجر فمن استغل صحته وفراغه في طاعة الله فهو المغبوط ومن استغل صحته وفراغه في معصية الله فهو المغبون

والفراغ أنواع:

الفراغ القلبي- والفراغ النفسي- والفراغ العقلي

الفراغ القلبي

أن يفرغ القلب من الإيمان وهو أخطر أنواع الفراغ على الإطلاق، وإذا فرغ القلب من الإيمان فصاحب هذا القلب ميت وإن تحرك بين الأحياء، فالقلب وعاء الإيمان كما قال المصطفى في حديث النعمان الذي رواه الشيخان وفيه فإن عمر القلب بالإيمان ما شعر الإنسان أبداً بالفراغ لأنه في كل لحظة سيتلذذ بالأنس بالله

قال شيخ الإسلام ابن تيمية مساكين والله أهل الدنيا خرجوا من الدنيا ولم يتذوقوا أطعم وأحلى ما فيها

قيل وما أطعم ما فيها ؟

قال ذكر الله والأنس بلقائه

الفراغ النفسي

النفس إن لم تشغلها بالحق شغلتك بالباطل إن لم تفطمها بالطاعات قادتك إلى المعاصي والذلات النفس أمارة﴿إِنَّ ٱلنَّفْسَ لَأَمَّارَةٌۢ بِٱلسُّوٓءِ﴾[1].

الفراغ العقلي

حياته دمار وآخرته بوار بدليل تصايح أهل النار وهم في النار بين يدي الواحد القهار يتصايحون أنهم كانوا لا يحملون عقولاً لا يعقلون بها

صور من حرص السلف رضوان الله عليهم على وقتهم

فتشبهوا إن تكونوا مثلهم إن التشبه بالرجال فلاح

أ. هذا الإمام أبو بكر الأنباري يدخل عليه الطبيب في مرض موته فينظر إلى بوله ويقول له "قد كنت شيء لا يفعله أحد" ثم يخرج فيقول "ما يجئ منه شئ" أى أنه فقد الأمل في شفائه ويعود إليه ويسأله "ما الذي كنت تفعل" فيقول الإمام رحمه الله "كنت أعيد في كل أسبوع عشرة آلاف ورقة" أي يقرأ ويكتب ويحفظ عشرة آلاف ورقة أسبوعيا

[1] - سورة يوسف الآية 53

2. وهذه امرأة الإمام الزهري –شيخ الإمام مالك صاحب المذهب المعروف تشكو من تعلق زوجها بالكتب فتقول والله إن هذه الكتب اشد على من ثلاث ضرائر

3. وهذا العلامة ابن الجوزي يقول عن نفسه "و إني اخبر عن حالي ما أشبع من مطالعة الكتب وإذا رأيت كتابا لم أره فكأني وقعت على كنز فلو أني قلت إني قد طالعت عشرين ألف مجلد كان أكثر وأنا بعد في طلب الكتب

4. وهذا عبد الرحمن تيمية يحكي عن جده فيقول" كان الجد إذا دخل الخلاء يقول لي اقرأ هذا الكتاب وارفع صوتك حتى أسمع" مخافة أن يضيع الوقت الذي يدخل فيه الحمام دون استفادة

5. أما إمام المفسرين على مر العصور ابن جرير الطبري فيحكى عنه أنه مكث أربعين عاما يكتب في كل يوم أربعين ورقة

6. يقول عبد الرحمن ابن الأمام أبي حاتم الرازي" ربما كان يأكل وأقرأ عليه ويمشي وأقرأ عليه ويدخل الخلاء وأقرأ عليه ويدخل البيت في طلب شيء وأقرأ عليه" فكانت ثمرة هذا المجهود وهذا الحرص على استغلال الوقت كتاب الجرح والتعديل في تسعة مجلدات وكتاب التفسير في مجلدات عدة وكتاب السند في ألف جزء

وتدبر أخي المسلم معي ما قاله هذا الحكيم" من أمضى يوما من عمره في غير حق قضاه او فرض أداه أو مجد أثله أو حمد حصله أو خير أسسه أو علم اقتبسه فقد عق يومه وظلم نفسه

لذلك علينا أن نستغل الأوقات وأن نجعل حياتنا كلها لله فلا نضيع من أوقاتنا ما نتحسر عليه يوم القيامة فالوقت سريع الانقضاء فهو يمر مر السحاب وفي ذلك قيل:

مرت سنين بالوصال وبالهنا	فكأنها من قصرها أيام
ثم انثنت أيام هجر بعدها	فكأنها من طولها أعوام
ثم انقضت تلك السنون وأهلها	فكأنها وكأنهم أحلام

حسب بعض العلماء وبعض الحكماء ذلك فقالوا وجدنا أن الإنسان العادي ينام ثلث عمره، إذاً فسوف ينام ثلث هذه الأربعين، ثم كم لطعامه، وكم لشرابه، ثم كم يأخذ الناس من وقته في الأمور المباحة، فإن بعض الناس يسلم عليك فيريد من وقتك نصف ساعة، وهذا شيء نشاهده نحن، طفل يمسك بك ويضيع عليك ساعة، وكثير من الناس لا يشعر بقيمة هذا الزمن ولا بأهميته وكان أمراً ما كان ولو دقق وحسب لوجد أن العمر ضيق وقصير بشكل يدعو إلى الغرابة.

الوقت من اليوم	مجموع الوقت من العمر	الافتراضي النسبة المئوية
خمس دقائق	ثلاثة أشهر	٪0.35
عشر دقائق	ستة أشهر	٪0.71
عشرون دقائق	سنة كاملة	٪1.42
ساعة كاملة	ثلاث سنوات	٪4.28
عشر ساعات	ثلاثون سنة	٪42.85
النوم، بمعدل ثمان ساعات يومياً	23	٪32
العمل، (من 7- 2.5) يومياً	21.5	٪30.7
الأكل الشرب، بمعدل ساعة ونصف يومياً	4.5	٪6.4

لصوص الوقت:

- المقاطعات والزيارات المفاجئة.
- الاتصالات الهاتفية غير المنتجة
- الاجتماعات غير الفعالة
- التسويف أو التأجيل بأعذار واهية
- الأهداف غير الواضحة
- المعلومات الضعيفة (النقص في المعلومات
- عدم تحديد الأولويات
- عدم القدرة على قول لا .

*عدم تخطيط الوقت

*انخفاض الروح المعنوية

*الإصغاء غير الجيد.

أمور تساعدك على تنظيم وقتك

*هذه النقاط التي ستذكر أدناه، هي أمور أو أفعال ،تساعدك على تنظيم وقتك فحاول أن تطبقها قبل شروعك في تنظيم وقتك

*وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً ،وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً ،والعكس صحيح ،إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة

*لا بد من تدوين أفكارك ،وخططك وأهدافك على الورق ،وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستنساها بسرعة ،إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة ،وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك

*بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها ،لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي

*الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا لا تيأس ،وكما قيل أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي

*يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات ،لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت ،فأيهما ستختار؟ باختصار اختر ما تراه مفيد لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك

*اقرأ خطتك وأهدافك في كل فرصة من يومك

*استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح ،وكذلك لتنظيم وقتك كالإنترنت والحاسوب وغيره

تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهرك بمظهر جميل. فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك

+الخطط والجداول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فكن مرناً أثناء تنفيذ الخطط

ركز، ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه. وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر اهمية وإلحاحاً

+علم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها، بل هو بمدى تاثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك

معوقات تنظيم الوقت

+المعوقات لتنظيم الوقت كثيرة، فلذلك عليك تتجنبها ما استطعت ،ومن أهم هذه

المعوقات ما يلي

عدم وجود أهداف أو خطط

+التكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت، فتجنبه

+النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات

مقاطعات الآخرين، وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة، اعتذر منهم بكل لباقة. لذا عليك أن تتعلم قول لا لبعض الأمور

عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم

سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك.

خطوات تنظيم الوقت

هذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها بتاتاً، لأن لكل شخص طريقته الفذة في تنظيم الوقت المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت لكن تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت.

فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة

- أنظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن،وقد تكون موظف أو عامل أو مدير ،فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية وإذا كنت مديراً لمؤسسة ،فالمؤسسة بحاجة إلى تقدم وتخطيط واتخاذ قرارات وعمل منتج منك.

- حدد أهدافاً لكل دور ،وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً ،فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة ،كدور المدير إذا كنت في إجازة

- نظم ،وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه كأهداف تطوير النفس من خلال دورات أو القراءة، أو أهداف عائلية ،كالخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث ،أو أهداف العمل كعمل خطط للتسويق مثلاً ،أو أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء

- نفذ ،وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك،وكن مرناً أثناء التنفيذ ،فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخشى من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل

- في نهاية الأسبوع قيم نفسك،وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها.

إدارة الوقت عادة

إن المحافظة على الوقت وإدارته الإدارة الجيدة عادة يكتسبها الإنسان متى ما أراد ذلك،ولو أردنا أن نعرف كيف تتكون هذه العادات لوجدنا أن العادة هي النقطة التي تلتقي فيها المعرفة والمهارة والرغبة

تشكيل وإدارة الفريق الجماعي

يتمثل مفهوم فريق العمل بأنه عدد من الأفراد بخلفيات مختلفة في المهارة والمعرفة، يتم اختيارهم من مجالات مختلفة بالمنظمة لأداء مهمة محددة ومعروفة

أبرز خصائص فريق العمل هي

- يجمع بينهم هدف مشترك
- يشعر كل منهم بانتمائه للفريق
- توجد بينهم مهام وعلاقات متبادلة
- يشتركون في قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك
- وتصرفات الفريق أثناء أداء المهمة

مسؤوليات الفريق

- أداء المهمة المناطة بهم
- حل مشكلات العمل وابتكار الحلول لها
- التدريب والتطوير لأعضاء المنظمة
- الدعم والنماء للمنظمة

مهارات قائد الفريق

- القدرة على حل النزاعات
- القوة في اتخاذ القرارات
- حسن التعامل مع الآخرين
- القدرة على إدارة الاجتماعات والتخطيط لها
- الإدارة المثلى للوقت
- تحفيز أعضاء الفريق
- قبول الرأي الآخر

مهارات أعضاء الفريق

- امتلاك مهارة العمل الجماعي
- حسن التعامل مع الآخرين
- القدرة على التفكير الإيجابي
- القدرة على الإنجاز

- المحافظة على الوقت
- العمل بروح الفريق
- تقبل الرأي الآخر

صفات الفريق الناجح

- أن يعمل لهدف مشترك وواضح
- النتائج النهائية للفريق تنسب للجميع
- كل عضو يكمل الآخر ولا يكرره
- الدافع الأساسي للفريق هو الإنتاج
- كل عضو له نفس الحقوق والامتيازات في الثواب
- الانسياب الحر للمعلومات داخل الفريق
- وجود قيادة راشدة
- تسمع وتفهم، توجه وترشد ، تستشير وتنفذ.

معوقات العمل مع الفريق

1. الفشل في مهارة الاتصال
2. النزاع في بيئة العمل
3. الفروق الفردية الواضحة بين أعضاء الفريق
4. عدم تحديد المهام بدقة للفريق
5. عدم الاستعداد لدى البعض للعمل بروح الفريق الواحد
6. الإتكالية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين

مما يجعل العمل على بعض أعضاء الفريق وليس الجميع

مهارة الإنصات

من أهم مزايا الفريق الناجح القدرة على الإنصات ،والإنصات مهارة يمكن للجميع أن يطورها متى ما أراد ذلك ولتطوير مهارة الإنصات يذكر روبرت مونتجمري بعض القواعد لذلك منها

القاعدة الأولى النظر إلى الشخص الذي يتحدث إليك– ليس مجرد الحملقة بل الهدف ألاّ تبعد نظرك عنه

القاعدة الثانية التشجيع على إلقاء الأسئلة

القاعدة الثالثة عدم مقاطعة المتحدث

القاعدة الرابعة إذا اضطررت للمقاطعة فلا تلجأ إلى تغيير الموضوع

القاعدة الخامسة أن تصغي مع استبعاد العاطفة

القاعدة السادسة أن تكون مصغياً متجاوباً .

ويلخص مونتجمري الممارسة الإصغائية في القدرة على التوغل في الشخص الآخر ورؤية الأشياء من خلال وجهة نظره الشخصية إن الغرض هنا قد يهدف إلى محاولة الإصغاء بعيوننا وقلوبنا إلى جانب آذاننا

إدارة الاجتماعات

إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الاجتماعات التي يتم عقدها ،تحدد بشكل أساسي مدى النجاح الذي يمكن أن تحققه هذه الاجتماعات في بلوغ أهدافها وهذا لا يتوقف فقط على أسلوب إدارتها أثناء انعقادها ،بل يتوقف أيضاً على أسلوب الإعداد المسبق لها ،وأسلوب المتابعة اللاحقة لما تم الاتفاق على تنفيذه أثناءها

من أجل توفير مقومات النجاح لأيٍّ من الاجتماعات التي يتم عقدها لا بد من القيام بما يلي

1. التأكد من أن هناك حاجة فعلية لعقد الاجتماع
2. تحديد بدقة ووضوح، الهدف الذي يتم عقد الاجتماع لتحقيقه
3. اختيار فقط الأشخاص المناسبين لدعوتهم إلى حضور الاجتماع

4. تحديد التاريخ والوقت الملائم للجميع لعقد الاجتماع، وكذلك المدة المخصصة له
5. تحديد المكان الملائم لعقد الاجتماع
6. تحضير جدول أعمال واضح ودقيق للاجتماع
7. التأكد من أن الدعوة إلى حضور الاجتماع تتضمن هدف الاجتماع والمشاركين فيه وتاريخ ووقت ومكان انعقاده والمدة المخصصة له، بالإضافة إلى جدول أعماله والمستندات والوثائق المطلوب من المشاركين إعدادها وإحضارها معهم إلى الاجتماع
8. التجهيز الكامل والدقيق للاجتماع، والاستعداد الميداني لعقده، بما في ذلك مكان الاجتماع والأدوات المساعدة اللازمة
9. تزويد المشاركين بكافة المعلومات الضرورية لمساهمتهم الفعّالة في الاجتماع
10. الاستعداد الجيّد والمناسب للمدعوين إلى حضور الاجتماع، وذلك بهدف المشاركة الفاعلة فيه
11. بدء الاجتماع في الوقت المحدّد له بالضبط، وذلك بعد أن يكون قد تم إبلاغ المشاركين ضرورة أن لا يتأخروا عن هذا الوقت
12. الحرص أثناء الاجتماع، على التزام جدول الأعمال المقرّر، وذلك مهما كلف الأمر، لأن أيّ مخالفة لبنوده تفتح الباب واسعاً أما حالة من الفوضى تؤدي حتماً إلى إفشال الاجتماع ومنعه من تحقيق الهدف المرجو من انعقاده
13. استماع رئيس الاجتماع باهتمام إلى كل ما يطرحه المشاركون من أفكار وآراء وملاحظات من خلال الاجتماع
14. تشجيع المشاركين على إبداء الملاحظات البناءة وطرح الأفكار الخلاقة التي تقدّم عناصر جديدة تساهم في تحقيق الهدف المتوخى من الاجتماع
15. عدم احتكار رئيس الاجتماع للنقاش أو محاولة السيطرة عليه، وذلك لإفساح المجال للآخرين أيضاً للحصول على فرصتهم العادلة في إبداء الرأي ووجهة النظر

16. احترام رئيس الاجتماع لآراء وأفكار وملاحظات جميع المشاركين في الاجتماع، حتى ولو لم تكن متوافقة مع آرائه وأفكاره
17. عدم النظر إلى تعددّ الأراء والأفكار على انه أمر سلبي، بل اعتباره وسيلة ضرورية للوصول إلى القرار الأفضل والأنسب
18. تمتّع رئيس الاجتماع بالموضوعية، وعدم تحيّزه لبعض المشاركين دون الآخرين
19. تمتّع رئيس الاجتماع بالمرونة والجرأة في تغيير رأيه، إذا ما تكشّفت له حقائق جديدة أثناء الاجتماع
20. اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق الهدف المتوخى من الاجتماع، وذلك دون أيّ تسرع
21. توزيع مسؤولية متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها خلال الاجتماع، على مختلف المشاركين فيه
22. تحديد تاريخ أقصى لإنجاز كل قرار مطلوب تنفيذه لاحقاً، على أن لا يتم تجاوز هذا التاريخ مهما كان الثمن
23. التأكد من أن الجميع قد فهم واستوعب ماهو مطلوب منه تنفيذه بعد الاجتماع
24. توثيق الاجتماع، من خلال تدوين محضر الاجتماع بالدقة والتفصيل المطلوبين
25. بعد انتهاء الاجتماع، إرسال مذكرة خطّية إلى كل من المشاركين تتضمن ما هو مطلوب إنجازه والتاريخ المتوقّع للإنجاز، مع تحديد أيّ نوع من التنسيق يحتاج إلى القيام به مع الآخرين
26. متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها أثناء الاجتماع، وذلك لضمان تنفيذها في الأوقات المحدّدة لها

حل المشكلات واتخاذ القرارات

إن حل المشكلات واتخاذ القرارات عملية تمر بمراحل هي

1. تحديد المشكلة

التعمق في دراسة المشكلة لمعرفة تفاصيلها وخلفياتها، وتبرز المشاركة الجماعية في تحديد المشكلة حيث تعتبر أكثر بروزاً ونضجاً من المجهود الفردي لأن مقدرة الفرد لا تمكنه من الإحاطة بملابسات المشكلة بعكس المجهود الجماعي

2. تحديد الهدف

حدد ما الذي تريد أن تحققه وتجنب أي ذكر لما تنوي إتباعه في سبيل الوصول لهذا الهدف

3. تحديد البدائل

يقصد بذلك مرحلة التحري والتفتيش عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة ويجب أن يضع الإداري عدد أكبر من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب.

4. تقويم البدائل

يجب أن نقيم كل حل بديل مع مراعاة الاعتبارات التالية

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانات البشرية والمادية الملائمة لتنفيذه
- التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر المحتملة
- الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه
- ولا شك أن المشاركة الجماعية تساعد في تقويم البدائل وإثراء النقاش

5. اختيار البديل

وهنا يتم الاختيار الأنسب للبدائل المتاحة وينبغي مراعاة اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل جهد ممكن كذلك ينبغي تضمن اختيار البديل تحقيق السرعة المطلوبة لاسيما إذا كان الحل يتطلب الاستعجال والسرعة ولاشك أن الاشتراك الجماعي في اختيار البديل يعطي الأفراد نوع من الأمان كذلك الحماس لتنفيذ القرار الذي اتخذ بناء على مشاركتهم.

6. تنفيذ القرار

وهنا يلزم – بعد اختيار البدائل – تنفيذ القرار علماً بأن مرحلة تنفيذ القرار تتطلب نوعاً من المتابعة وتعاون الآخرين ومراقبة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق

المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات

إعطاء المرؤوسين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على تقويه نوعية القرار المتخذ وزيادة فعاليته لتحقيق الهدف المرجو منه وكذلك زيادة التزام الأفراد بتنفيذ جميع بنوده لأنهم شاركوا في صنع القرار مما يساعد على رفع روحهم المعنوية وزيادة درجة انتمائهم

فوائد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات

1. تحقق المشاركة لفهم المرؤوسين للقرار وقبولهم له
2. تودي المشاركة إلى زيادة التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار وحماسهم لهذا التنفيذ
3. تحقق المشاركة استيعاب المرؤوسين لأهداف القرار
4. تتيح المشاركة إشباع الحاجات العليا للإفراد والتي تتمثل في الاستقلال والشعور بالذاتية والإنجاز
5. عندما تتم المشاركة من خلال أسلوب يعتبره أفراد الجماعة مشروعاً قبل عقد الاجتماعات للمناقشة وإدارة النقاش بأسلوب واع فإن الجماعة تمارس ضغوطا على أفرادها لقبول القرار والإذعان له
6. تمكن المشاركة الجماعية من زيادة فرص التعاون بين الأفراد لحل المشكلات المشتركة

ديناميكيات العمل

يجب على القائد الناجح أن يوجه تفكيره وطاقته لتحقيق الإنتاجية للجماعة، وحتى تكون قائداً ناجحاً يجب عليك مساعدة أية جماعة تنتمي إليها لتحقيق أهدافها

من خلال وسائل متنوعة تدفع الجماعة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها والسؤال هنا كيف نقود الآخرين من أجل تحقيق الأهداف ؟

وللإجابة عن ذلك يوجد عدة طرائق لتسهيل تحقيق الأهداف،وهي

1 -أنشطة الإدارة اجتماعات دورية للرؤساء، وإدارة الموارد

2 -المبادرة تقديم الاقتراحات وطرح الأراء والدعوة للاجتماع.

3 -البحث عن المعلومات التحقق من دقة البيانات.

4 -إعطاء المعلومات توفير الموارد المطبوعة والمرئية وتقديم المعلومات.

5 -الرجوع إلى أراء الآخرين معرفة وجهات النظر لها فوائد في اتخاذ القرارات.

6 -التعبير عن الآراء اطرح وجهة نظرك وحدد الفوائد لأفكارك.

7 -طرح أفكار مفاجئة ناقش الأفكار الجديدة وبصراحة ،وأطلق العنان لخلق الابتكار والتجديد في طرح الأفكار وتوجيهها.

8 -التفصيل والتطوير استخدم التحليل المنطقي للحقائق،واستخلص البيانات من النتائج المتاحة.

9 -التشكيل والتكيف تحديد المناصب وتنظيم الأنشطة.

10 - التلخيص تقريب وجهات النظر أثناء الاجتماعات أو المناقشات وغيرها.

11 - السعي للموافقة الجماعية اقتراع الجماعة حول استعدادها لاتخاذ القرارات وحل الخلافات والمنازعات.

12 - الحصول على الموافقة الجماعية الوصول إلى التزام جماعي في الحصول على قرار أو حل لقضية ما ،وهذا الأمر لا يتأتى إلا بالموافقة الجماعية على قرار أو حل لقضية ما حتى يثبت عدم جدواه.

13 - وضع معايير إيجاد المقاييس والتقاييم المناسبة للتقييم.

14 - التقييم هو عملية قياس الأفكار والأراء طبقاً للمعايير المقررة.

15 - الإنتاج تأدية مهمة جماعية لتحقيق الهدف المنشود.

16 - كتابة التقارير: تدوين الملحوظات أو كتابة التقارير وتوصيل المعلومات إلى الراغبين في معرفة المعلومات.

17 - التمثيل: تمثيل الجماعة خارجياً بقراراتها وأعمالها.

18 - الصيانة: توفير المواد وأداء الأعمال التي تضمن استمرار الفريق لأداء عمله بيسر وسهولة

سلّط تفكيرك على إنجاز العمل مهما كلف الأمر، لأن إنجازاتك سوف تجعل الآخرين يلتفون حولك والعكس صحيح

صفات القائد عند كورتو

• ويرى ج. كورتوا في كتابه "لمحات في فن القادة" 15 صفة للقائد هي:

+الهدوء وضبط النفس

+معرفة الرجال

+الإيمان بالمهمة

+الشعور بالسلطة

+البداهة والمبادرة وأخذ القرار

+الانضباط

+الفعالية

+التواضع

+الواقعية

+الدماثة والعطف

+طيبة القلب

+الحزم

+العدل

+احترام الكائن البشري

+إعطاء المثل

+المعرفة

+التنبؤ

ولكل واحدة من هذه الصفات أمثلة شاهدة من حياة القادة عبر التاريخ وتكفينا السيرة العطرة الشريفة لنبينا محمد ﷺ ففيها ما يتخذ مثالاً واضحاً على هذه الصفات الكريمة دون اضطرار للي أعناق النصوص أو اعتساف العبر من القصص دون جلاء في الدلالة

من فنون القيادة

1) فن إصدار الأوامر

هل الأمر ضروري؟وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف"

+الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية

عيّن الشخص المسئول بعد إصدار الأمر مباشرة وحدّد الوقت المتاح وحدد المساعدين والموارد

ليكن أمرك واضحاً كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً عند إصداره

2) فن التأنيب

+أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير ولتكن بنغمة هادئة ورزينة

+أنّب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابساتها وتجنب إثارة الجروح السابقة

+التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية

+سأل المخطئ ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلا ؟ وتوصل معه لحلول عملية

3) فن معالجة التذمرات

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات

- استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى
- إذا قررت فعل شيء فافعله وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه

4) فن المكافأة والتشجيع

- أثن على الأعمال الناجحة واعترف بإنجازات الأفراد وشجع معاونيك دوماً
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه وتقبل أفكارهم التجديدية
- لا بد من توطيد ثقافة الإشادة داخل مؤسستك
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى
- تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

5) فن المراقبة

- إن الأمر شيء واحد ولكن التنفيذ كل شيء ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساويها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

6) فن المعاقبة

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة
- لا تجمع المعاقبين في عمل واحد فالاجتماع يولد القوة وقوة الشر هدامة
- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة
- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين
- من العقوبة تغيير نوع العمل اللوم ترك استثارة المعاقب الخ.

7) فن التعاون مع القادة الآخرين

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك
- لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

الفصل الثالث

تعلم فن القيادة

تعلم فن الإدارة والقيادة:

- سنة الجهد البشري.
- مرض الحب الإداري.
- الشخصية الكاريزمية.
- الصفات التي يجب توافرها لتصبح قائدا مسلما ناجحا عن الرسول عليه افضل الصلاة والسلام.
- علاقة القائد بالإتباع.
- هل يتساوى حق الرجل والمرأة في القيادة؟

ما هي سنة الجهد البشري؟

سنة الجهد البشري تنص أنه يجب أن تعمل ونعد وننتظر الثواب والنتيجة من عند الله.. الله تعالى يستطيع بكلمة كن أن يسود الإسلام الأرض ولكنه شاء أن لا ينتصر الدين إلا بالجهد البشري.

قال الله تعالى "وَقُلِ اعملوا فَسيرى اللَّهُ عملكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَستُرَدُّونَ إلى عالم الْغَيْبِ وَالشَّهادة فَيُنَبِّئُكُم بِما كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"[1].

وهذه أمثلة على ذلك نجدها في أفضل الخلق

فمن أحب الخلق إلى الله؟ أليس هو محمد "ﷺ"، ومع ذلك محمد "ﷺ" يترك ليمر بسنة الجهد البشري ويتعرض لمدة عشرة أعوام لأشد أنواع العذاب والاستهزاء وهو بعمر الأربعين.

فلماذا يسمح الله تعالى لقريش بإيذائه وهو قادر على منع ذلك؟ ولماذا يتركه في شعب أبي طالب ثلاثة أعوام حتى أكل ورق الشجر؟

تأملوا الآيات الكريمة قال تعالى:-

[1] سورة التوبة الآية 105

"يا أيُّها المُدَّثِّرُ (1) قُمْ فَأَنذِرْ (2) وَرَبَّكَ فَكَبِّرْ (3)"[1] "يا أيُّها المُزَّمِّلُ (1) قُمِ الليلَ إلا قليلاً (2)"[2]، "فإذا فرغتَ فانصب"[3]

أمره عز وجل بالتحرك والعمل ليل نهار، ونبينا الحبيب "ﷺ" عمل بأمر الله على أكمل وجه فكان يدعو الناس بالنهار ويتعبده بالليل ويشق على نفسه.

حتى قال له تعالى "فلعلّكَ باخِعٌ نَفْسَكَ على آثارِهِمْ إن لَمْ يؤمنوا بهذا الحديثِ أسفاً"[4].

ومع ذلك استمر بدعوة الناس سرا لثلاثة أعوام وعدد المؤمنين لم يتجاوز الأربعين!!

سيدتنا مريم رضي الله عنها.

قال الله تعالى: "فأجاءها المَخاضُ إلى جِذْعِ النَّخلةِ قالتْ يالَيْتَني مِتُّ قَبْلَ هذا وكُنتُ نَسْياً مَنسياً (23) فناداها من تحتِها ألَّا تحزَني قدْ جعلَ ربُّكِ تحتَكِ سَرِيّاً (24) وهزّي إليكِ بجذعِ النّخلةِ تُساقِطْ عليكِ رُطَباً جَنِيّاً (25)"[5]

أمرها الله وهي في أشد أنواع الألم والضعف أن تهز جذع النخلة وهي امرأة ضعيفة لا تقدر على هذا الجهد، ولكنها سنة الجهد البشري عليك بعمل أي شيء حتى تنال مرادك.

سيدنا نوح "ﷺ" أمره الله تعالى أن يصنع الفلك ولم يكن صنع الفلك بالأمر الهين أبداً .كان على سيدنا نوح "ﷺ" أن يعد الأرض للزراعة ثم يبدأ بزراعتها وينتظر أن يكبر شجرها لكي يحصل على الخشب الذي صنع منه السفينة التي كانت بدورها اختراع جديد في هذا الزمان .ليس هذا فقط بل وقد

---

[1] سورة المدثر
[2] سورة المزمل
[3] سورة الشرح
[4] سورة الكهف
[5] سورة مريم

تحمل سيدنا نوح ومن آمن معه أذى وسخرية الكافرون منه حتى كافاه الله تعالى بالنصر يوم غرق الكافرون.

سيدنا موسى (عليه السلام).. عندما أمره الله أن يضرب بعصاه البحر الله سبحانه كان سيشق عليه البحر سواء أضرب أم لم يضرب.

إنه منهج أصيل يطبق على كل البشر يجب أن تفعل شيئا حتى ولو لم تكن له علاقة بالنتائج ابذل ما تستطيع. ابذل ما تستطيع وكن مقتنعا أن عملك ليس هو الذي سيؤدي إلى النتائج وإنما النتائج من رب العالمين.

لماذا لم يأمرنا الله بالعبادة والإخلاص له فقط؟

لأن هذا بنائي الإسلام .لأننا مأمور ون ببذل الأسباب المادية والمعنوية، والتخطيط والتنفيذ . وأن لا نتوكل عليها وإلا توكلنا على غير الله وأشركنا.

يقول العلماء :(ترك اتخاذ الأسباب معصية) و(التوكل على الأسباب شرك !)!!

كما يفعل بعض العلمانيين الذين يفصلوا الدين عن الدنيا واقتنعوا أن النهضة تقوم على العلم المادي والتبعية للغرب .

نحن أمة لا نعز إلا بالإسلام وإن طلبنا العزة في غيره أذلنا الله.

هل سمعت بمرض الحب الإداري؟

إنه مرض على حساب الضمير . فهو ضمير مستتر تقديره المنفعة والمصلحة والغطرسة والتكبر والغرور والتسلط والعبودية والظلم وحمية الجاهلية هذه كلها وقائع نشاهدها يوميا وأتساءل وفي نفسي الأسى والحزن وكلي عطف وشفقة عن إداري هذا الزمن المتردي. فهمهم الوصول لكرسي الإدارة بكل ما عندهم من حيل وخدع واللجوء لشتى أنواع الواسطة لكي ينالوا مركزا أو منصبا ويتناسى مرضى الإدارة هؤلاء القول الحكيم:

"وليت عليكم ولست بخيركم. فإن رأيتم مني اعوجاجا فقوموني" :

وتناسوا أيضا مقولة الفتاة التي خاطبت أمها وهي تهم بخلط الحليب بالماء. قالت الفتاة لأمها

إذا كان عمر لا يرانا فإن الله يرانا!!

هل تعتقد أن الشخصية الكاريزمية كما يقال ضرورية للقائد؟

من الذين تحدثوا في موضوع القيادة بعمق بيتر دراكر وهو من أكبر علماء الإدارة وقال لقد تعاملت مع كل أنواع القادة. والقضية الوحيدة التي وجدت أنهم لا يحتاجونها هي الكاريزما.

القائد الفعال ستحدث له كاريزما أما الكاريزما وحدها لا تصنع قادة فهذه المسألة لو تأملنا فيها ونظرنا فيها بعمق سنجد أنه بإمكاننا أن نبني قادة دون أن نحرص على الشخصية الجذابة.

هذه ستأتي مع الأيام ومع التدريب.

ما هو الحد الأدنى من الصفات التي يجب أن تتوفر حتى يكون الإنسان قائداً إسلامياً ناجحاً؟

- أن يكون ذو رؤية وهدف .
- له قدرة على التأثير في الناس وتحريكهم نحو الهدف .
- يعرف من حوله (يعرف إن كان هذا يصلح لكذا وهذا لا يصلح).
- أن يكون متوازناً في الحياة : العقل، الروح، الجسد، العاطفة، فكلما كان متوازناً كلما كان قائداً فعالاً
- يؤمن بالتوحيد الصحيح بلا انحراف .
- متبع للمصطفى محمد صلى الله عليه وسلم ولا يكون مبتدعاً.
- عنده قيم وأخلاق يمارسها على نفسه ومن له ولاية عليهم .

- يؤمن بالاستخلاف، قال تعالى "وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة"[1]

- هذا هو دورنا أن نعمر الأرض كل الأرض ونعمرها بإتقان وسلام واطمئنان للبشر.

علاقة القائد بالأتباع

قال نابليون جيش من الأرانب يقوده أسد خير من جيش من الأسود يقوده أرنب.

وقال بلانك القائد يكون قائداً عندما يكون لديه أتباع.

نحن في العالم العربي أعجبتنا مقولة نابليون فبدأنا نمارسها وصارت الشعوب مدجنة وما عاد للإنسان رأي وتكونت الديكتاتورية الحاكمة ولو تعمقنا بمقولة نابليون لوجدنا أن جيش من الأسود يقوده أسد أفضل ونستدل على ذلك من تعامل القائد المربي الأمين محمد رسول الله صلوات الله عليه مع أصحابه الكرام.

سوف نجد أن الرسول ﷺ في تعامله مع الصحابة ما ربى جنود بل ربى قادة، الرسول عليه الصلاة والسلام تعامل معهم على أنهم أسود بمعنى أن لهم رأي ولهم مواقف ويشاركون في صنع القرار وكمثال على ذلك في غزوة بدر حينما نزل النبي صلى الله عليه وسلم أول ما نزل في مكان معين جاءه رجلاً لم يكن قائد في الجيش ولكن جندي هو الحباب ابن المنذر رضي الله عنه : قال "يا رسول الله أهذا منزل أنزلك الله (أي إذا كان وحي فلا يحق لنا فيه ولا اعتراض) أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟"

قال رسول الله ﷺ بل هو الرأي والحرب والمكيدة قال فما هذا بمنزل.

---

[1] سورة البقرة الآية 30

فقام النبي ﷺ وغيّر مكان الجيش الذي اختاره هو وغير الخطة كلها بناءاً على اقتراح وجيه جاءه من جندي ولذلك فإن الصحابة رضي الله عنهم قد تشربوا هذا المعنى وإذا أردنا تطبيق نظرية بلانك ستجدها غير صحيحة.

قال تعالى "إنك لا تهدي من أحببت ولكن الله يهدي من يشاء"[1]

إذا كانت القيادة هيفقط تحريك الناس في قضايا عملية لا توجد مشكلة، لكن إذا كانت القضية أني أريد أن أغير فكر فقد لا يقتنع الناس بفكري مع أن فكري صحيح.

النبي ﷺ مكث في مكة ثلاث عشرة سنة عدد الذين أسلموا مائة وخمسون فقط في ثلاث عشرة سنة.

سيدنا نوح عليه السلام ظل يدعو تسعمائة وخمسين سنة وأسلم ثمانون فقط.

وقال تعالى "وأُوحيَ إلى نوح أنه لن يؤمن من قومك إلا من قد آمن فلا تبتئس بما كانوا يفعلون"[2].

كوننا نحمل فكر صحيح ليس معناه بالضرورة أننا سنستطيع أن نغير الأمة، إذا الأمة ما استجابت لن نغيرها.

تعلم فن الإدارة والقيادة

- هل يتساوى حقا لرجل والمرأة في القيادة؟
- هل يمكن لطفلي أن يكون قائدا؟
- هل القيادة فطرية أم مكتسبة؟
- هل كلمة قائد تحتمل السلبية والإيجابية؟
- هل تعتقد بأهمية وجود القدوة الحسنة لصنع القائد؟؟

[1] سورة القصص الآية 56

[2] سورة هود الآية 36

هل يتساوى حق الرجل والمرأة في القيادة؟

المرأة تصلح للقيادة والمناصب بكافة مستوياتها حتى من الناحية الشرعية ، والتاريخ القديم والواقع والعقل يثبت ذلك مثال:

-بلقيس قادت قومها في اليمن.

-شجرة الدر حكمت مصر.

-أنديرا غاندي قادت الهند .

الدراسات تثبت بوضوح أن المرأة أكثر إبداعا وتخطط ببعد نظر أكثر من الرجل..المرأة أكثر إبداعا من الرجل بنسبة 25 هذه نقطة لصالح المرأة، ومن النقاط التي ضدها أنها لديها ضعف في الحزم وحسم الأمور .

الرجل يميل إلى الديكتاتورية كمرؤوس وكقائد ،بينما المرأة تميل إلى المشاركة ولا تحسم القرار.

وبلادنا الشرقية همشت المرأة تهميشاً شديداً حتى صارت تبذل وتكافح أضعاف مضاعفة لكي تصل إلى أي منصب. والكثير منا ربما استدلوا بحديث: (النساء ناقصات عقل ودين).

للتدليل على أن المرأة غير قادرة تماما أو غير صالحة للقيادة : فالكثير من الناس أخذوا جزء من الحديث وتناسوا بقيته الحديث يقول:

(ما رأيت من ناقصات عقل ودين أذهب بلب الرجل الحليم منهن).

نص الحديث يقول رغم أن الله سبحانه وتعالى حكم عليها أنها عليها أيام لا تصلي وفي قضايا الأموال شهادتها بنصف شهادة الرجل مع ذلك العجيب أنها تذهب بلب الرجل الحليم العاقل الذكي. هي رغم هذا هي أذكى من الرجل وتلعب به والآية تشير إلى هذا "إنَّ كَيْدَكُنَّ عَظِيمٌ"[1].

[1] سورة يوسف الآية 28

فهناك نقاط عند المرأة وعند الرجل تجعلهما أقوى في القيادة وهناك نقاط تجعلهما أضعف في القيادة فحسب توفر هذه الصفات إذا زادت هذه الجرعة قادوا بشكل فعال أكثر وإذا قلت هذه الجرعة كانت قيادتهما أضعف.

هل يمكن لطفلي أن يكون قائدا؟

كيف تكتشف الموهبة القيادية عند طفلك؟

هل تعتقد أن فرصة أبناء وبنات القادة والحكام والتجار والعلماء والاقتصاديين الكبار للقيادة أكثر من غيرهم؟

الإجابة واحدة لكلا السؤالين. فتوفير البيئة الملائمة لصنع القادة أمر أساسي في كل بيت سواء أكان البيت بيت حاكم، بيت معلم، بيت موظف الخ.

فالقيادة بالوراثة غير ثابتة علميا ، الذكاء يورث أما الإبداع فلا يورث. فانظروا يا آباء ويا أمهات إلى تعاملكم مع أبنائكم في المنزل.

هل تسمحان له أن يشارك في اتخاذ قراره؟

هل تسمحان له أن يتصرف أي تصرف وحده؟

أخوتي هناك بعض الناس من يقوم بزواج وطلاق أبنائهم بدون أخذ أرائهم فكيف تريد أيها الأب أو الأم أن يكون مثل هذا الشاب أو الفتاة قائداً في يوم من الأيام؟ !!!

إذا أردتما معرفة هل لدى طفلكما استعداد قيادي أم لا راقباه منذ سن سبع سنوات.

هل تجد انه وهو يلعب يقود أصحابه؟

هل تجد انه يقوم بتغيير قوانين اللعبة؟

هل يشجعهم على عمل معين؟

إذا كانت إجابتك نعم هنيئا لك، طفلك لديه فرصة للقيادة أكثر من غيره.

وإذا كانت إجابتك لا أولا اعرف قم بعمل اختبارات ذكاء (IQ testing) له.

اسأل نفسك هل يمتلك طفلك أي من هذه الصفات:

- هل هو خجول أم جريء؟
- هل لديه مبادرة ؟
- هل لديه طموحات؟
- هل البيئة التي نشأ فيها تساعده على اكتشاف وتنمية موهبته القيادية؟

لقد ذكرت أن عليك أن تراقبه وهو فيسن السابعة . وذلك لأن سن السابعة أسهل من العاشرة. وسن العاشرة أسهل من الثامنة عشر لتغيير سلوكه وتعزيز قدراته.

ولذلك ننصح الآباء والأمهات اللذين يريدون أن يصنعوا من أبنائهم وبناتهم قادة أن يركزوا على السبع سنوات الأولى بالذات أو العشرة الأولى وكلما انتهزنا هذه الفرصة كلما كانت قدرتنا على صنع القيادات أكثر.

هل القيادة فطرية أم مكتسبة؟

- 2% فقط هم الذين عندهم القيادة فطرية .

من أمثال القادة الذين ولدوا بالفطرة خالد بن الوليد وعمرو بن العاص "ﷺ" يقول عمر بن الخطاب "ﷺ" عن عمرو بن العاص (لا ينبغي لعمرو أن يسير على الأرض إلا أميراً قائداً).

الله "ﷻ" خلقه قائد وهناك نسبة 2/ أيضا لا يصلحوا للقيادة ولا يستطيعوا أن يتعلموا القيادة من بين هؤلاء، وهذه مسألة لا تطعن لا في تقوى ولا في عدالة ولا في ورع وقد يكونوا من خيرة الناس.

من أفضل أصحاب النبي"ﷺ" أبو ذر"ﷺ" من مثل أبو ذر في تقواه وفي صدقه وفي حبه للإسلام لكنه ما كان يصلح للقيادة الصلاح والتقوى شيء والقيادة شيء أخر ولذلك النبي"ﷺ" لما جاء إليه أبو ذر قال يا رسول الله ولني (أي اجعلني أستلم منصب).

فقال:(يا أبا ذر إنك امرؤ ضعيف لا تولين على اثنين ولا تحكمن في مال يتيم)، رغم كل تقواه وكل قدمه في الإسلام لذلك من الأخطاء التي نجدها في الدعوات والحركات الإسلامية أن الشخص منا لأنه قديم لأنه تقي لأنه حافظ للقرآن لأنه عنده علم شرعي أحق بالقيادة من غيره رغم أن أبي ذر لم يولى وهو أتقى منهم كلهم: فالقيادة لا تولى للأصلح في دينه وفي تقواه وفي ورعه.

القائد يحتاج لصفات أقوى سنذكرها لكم في دورات تعلم فن القيادة بإذن الله.

هل كلمة قائد تحتمل السلبية والإيجابية؟

هي تحتمل الاثنين ولذلك يوجد قائد صالح وقائد طالح ويوجد أمثلة على الاثنين: فرعون قائد لكن الله سبحانه وتعالى يقول "يَقْدُمُ قَوْمَهُ يوم القيامة فَأَوْرَدَهُمُ النَّارَ"[1] حتى يوم القيامة يقودهم. يقول سبحانه عنه " فاستخف قومه فَأَطَاعُوهُ"[2]، قادهم في الدنيا وسيقودهم في الآخرة هذا قائد فاسد قائد طالح.

بالمقابل نيلسون منديلا كان قائداً صالحاً بالرغم من أنه غير مسلم ولكنه حمل قضية أدت به لدخول السجن لمدة 27 سنة وصبر وناضل من أجل قضيته. وبالنهاية حصل على حقه وعلى حق شعبه.

مهاتير محمد ورغم كل اختلافنا معه استطاع أن يقود ماليزيا ليجعلها عاشر دولة صناعية في العالم وينقلها من دولة من دول العالم المتخلف إلى دولة من دول العالم المتطور في عشر سنوات (1985- 1995م).

فمن الناحية العلمية القائد يكون إيجابي أو سلبي نسبة إلى الهدف الذي يحمله ويحرك الناس حوله إليه.

إذا كان الهدف سامي وعظيم ومبني على قيم فهو قائد إيجابي ، وإذا كان الهدف سلبي لا نستطيع أن نقول أنه ليس بقائد، إنه قائد ولكنه قائد سلبي

---

[1] سورة هود الآية 98

[2] سورة الزخرف الآية 54

فكما ترون طريق القيادة ليس بهين هناك تضحيات ومعطاءات وصبر طويل على مستوى الأسرة والعمل ومستوى الأمة من أجل الوصول إليه.

هل تعتقد بأهمية وجود القدوةالحسنة لصنع القائد؟

أو هل الشخص المشهور أو النجم الذي يتابعه الناس عبر شاشات التلفزيون عبر السينما والأفلام أو العالم الذي يفكر وينظِّر هل يمكن وضعه ضمن خانة القادة؟

هؤلاء الأشخاص برزوا في جانب معين في الحياة ، الناس أعجبوا فيهم في هذا الجانب لكن من الأخطاء الكبيرة التي تقع فيها الأمة ويقع فيها شبابنا وبناتنا أخذ رمز من هؤلاء الرموز ومحاولة تقليده في كل شيء

هؤلاء ليسوا بقادة ولا يحملوا هدفاً سامياً أو هوية هؤلاء لهم معجبين فقط. نحن نريد أن نغير القدوات عند شبابنا ، نريد قدوات أعظم، رسولنا الكريم محمد عليه الصلاة والسلام ،عمر بن الخطاب ،خالد بن الوليد ،عالم جليل ،مجاهد كبير ..الخ.

وخير قدوة لنا في أمورنا كلها هو الحبيب المصطفى والمعلم الرسول ﷺ كان ولازال أعظم مثال للبشر في كل جانب من جوانب حياته . فلم يكن يقوم بدور واحد فقط. لم يكن نبياً رسولاً فقط. ففي كتاب (أفعال الرسول) لمحمد الأشقر
ذكر 13 صفة من الصفات المختلفة للرسول عليه السلام:

- فهو نبي يأتي بالوحي ..
- حاكم يحكم دولة بحذق وحكمة بالغة..
- قاضي يقضي بين الناس بالعدل..
- قائد حربي ماهر يدير جيوشه..
- زوج مثالي في حسن معاملته..

- وأب في حنو عاطفته..
- فهو مربي وقائد ومستشار وزوج ووالد..

استطاع عليه السلام أن يجمع كل هذه الصفات في نفسه وأن يصل إلى القمة وأن يوازن بينها موازنة كاملة وهو يتولى هذه الأمور لم يهمل بيته ولم يهمل الدعوة وأمر الإصلاح بين الناس.

ليس بالأمر الهين أن تحكم وتقود وتحرك جيوش وبنفس الوقت تؤدي حقوق الله في عبادته على أكمل وجه لذلك محمد "ﷺ" حبيب الله لذلك هو خاتم الأنبياء وهو الأسوة والمثل لنا فمن أراد أن يقضي بالحق فليسير على نهجه في القضاء. ومن أراد أن يحسن التربية فليسير على نهجه في التربية.

من أراد أن يأخذ قدوة في أي جانب إيجابي فلينظر في سيرة النبي الكريم منبع الحكمة والعلم بعد كتاب الله رب العالمي

فعلينا أن لا نكتفي بتعليم أبنائنا العقيدة الأصيلة والأخلاق الحميدة بل يجب أن تعلمهم سيرة الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم التي هي الأساس في الانطلاق نحو فهم كل ما نحتاج أن نتعامل معه في الحياة.

نود أن نقول أن الدول اليوم تنهض عندما تعرف ما تريد وتحدد أهدافها فهذه قواعد أصيلة في بناء الأمم فالرؤيا الواضحة من أهم الصفات التي يجب أن يمتلكها القائد.

ونحن فريق تعليم فن القيادة والإدارة لسنا بصدد إيجاد أو صنع قادة لأن صنع القادة أو إيجادهم يكون بتعزيز ما لديهم من قدرات نحن هنا لنؤكد وجودكم ومقدرتكم على العطاء وتعريفكم بالنموذج الرائع للإسلام الداعي إلى الله بالحكمة والموعظة الحسنة، الباذل منتهى الطاقة في سبيل إبلاغ رسالته محمد رسول الله "ﷺ".

فيدا بيد تساعد بعضنا البعض حتى نسود ونقود من جديد..

الناس ليسوا مجرد أشياء والقيادة ليست مجرد إدارة فاحرص على قيادة الناس وإدارة الأشياء لعلي في مقالي هذا أركز على ما كتبه ohn P. Kotter في arvard Business Review العدد الخاص ديسمبر 2001م مع محاولة إعطاء تصور حقيقي لما نلمسه من تغييرات كبيرة في البيئات التنافسية في عالم اليوم والتركيز على الاختلافات الجوهرية بين القيادة والإدارة، والتي جهلت كثيراً حتى من يعملون في المجالات التنفيذية في المؤسسات الرائدة لا يفرقون بين الخصائص الحقيقية والأساسية لكل من القيادة والإدارة.

إذاً ما الذي يفعله القادة؟ إنهم لا يضعون الخطط، لا يحلون المشاكل ولا ينظمون الناس والأتباع، ما يفعله القادة هو إعداد المؤسسات للتغيير (نقصد بالمؤسسة هنا أية مؤسسة حكومية أو غير حكومية، ربحية أو غير ربحية) ومساعدة هذه المؤسسات على المواجهة والتعامل مع هذا التغيير بنجاح. أما الإدارة فإنها تعرف على أنها علم وفن في آن واحد، فهي علم من خلال معرفة الطريقة الصحيحة التي سيتبعها المدير للوصول إلى الغاية المنشودة، وفن على أن يكون وجود المدير سبباً أساسا في شحذ همم فريق العمل نحو الأهداف المرجو تحقيقها.

القيادة تختلف عن الإدارة، لكن ليس للأسباب التي يعتقدها معظم الناس فالقيادة ليست بالمعنى الرمزي أو اللغز المحير الذي ليس له علاقة بالشكل أو النمط أو أية خصائص شخصية دخيلة، كذلك ضرورة وجود القيادة ليست أفضل من وجود الإدارة وليست بديلاً عنها، حيث إن القيادة والإدارة شيئان مختلفان شكلاً ومضموناً، ولكل من القيادة والإدارة خصائص ووظائف وأنشطة مختلفة وكل منهما مهم في نجاح المؤسسة في هذه البيئة المتزايدة تعقيداً وتحديات.

التعامل مع التعقيدات والتعامل مع التغييرات

لإدارة عبارة عن التعامل بنجاح مع الأمور المعقدة وممارساتها وطرقها هي التعامل الكبير مع واحدة من أعظم التطورات في القرن الحادي والعشرين. وهي بزوغ نجم المؤسسات الكبيرة في ظل ما يسمى بالعولمة اليوم، من غير الإدارة الجيدة فإن المؤسسات الكبيرة لا شك أنها ستعيش في تهديد لمصالحها الحيوية المختلفة.

الإدارة الجيدة تعطي درجة من التنظيم والثباتية وتخلق المعايير الأساسية لأية مؤسسة كالنوعية والربحية للمنتجات .

القيادة بالمقارنة هي التعامل مع التغيير حيث إن من الأسباب الجوهرية التي دعت إلى الاهتمام بالقيادة في السنوات الحالية هو أن العالم التجاري أصبح أكثر تنافسا وسرعة في التغيير من ذي قبل التغير التكنولوجي السريع التنافس الدولي الكبير، تغير وتجدد القوانين التي تحكم الأسواق ،التغيرات في عالم النفط ، وكذلك تغير ديموغرافية العمالة وغيرها ،كانت من الأسباب التي ساهمت في هذا التغيير، ومن الجدير بالذكر هنا أن تنفيذ العمل بالكيفية نفسها بالأمس أو حتى أفضل منه بـ5٪ لم يعد هو الصيغة المناسبة والكفيلة للنجاح التغير المستمر أصبح ضرورياً من أجل البقاء والتنافس الفعال في هذه البيئة الجديدة. وعليه يمكن القول بأنه كلما كان التغيير كبيراً وواضحاً كانت الحاجة والطلب إلى القيادة مهماً وضرورياً.

تدير المؤسسات عادة الأمور المعقدة من خلال التخطيط ووضع الأهداف الإستراتيجية، وتأسيس الخطوات المفصلة لتحقيق تلك الأهداف والحصول على الموارد لتنفيذ تلك الخطط. وبالمقابل، فإن قيادة المؤسسة للتغيير الجوهري يبدأ من خلال وضع الرؤية نحو المستقبل مع وضع الاستراتيجيات لعمل التغييرات المطلوبة لتحقيق تلك الرؤية.

الإدارة تطور القدرة على تحقيق خططها من خلال التنظيم والتوظيف كخلق الهيكل التنظيمي، ووضع الأعمال المطلوبة لتحقيق الخطط الموضوعة

وتوظيف الأعمال مع الأفراد المؤهلين، وإيصال هذه الخطط لأولئك الأفراد المعنيين بالتنفيذ ومن ثم وضع نظام لمراقبة التنفيذ.

وبالمقابل، فإن أحد الأنشطة المهمة للقيادة المؤهلة هي تسيير الأفراد نحو تحقيق الرؤية الواضحة للمنظمة وهذا يعني إيصال الاتجاه والرؤية الجديدة لأولئك الذين يخلقون التحالف والتعاون لفهم الرؤية ويتعهدون بتحقيقها.

والإدارة تؤمن تحقيق الخطط من خلال التحكم وحل المشاكل، أي مقارنة النتائج بالخطط ببعض التفصيل – بشكل رسمي وغير رسمي – من خلال التقارير والاجتماعات والوسائل الأخرى، ومعرفة الاختلافات ومن ثم التخطيط والتنظيم لحل المشاكل. لكن القيادة تحقق الرؤية من خلال التحفيز والتعزيز ، أي جعل الأفراد يتحركون في الاتجاه الصحيح من خلال المعرفة الحقيقية للحاجات والقيم والعواطف الإنسانية، وعليه فإن المعرفة عن قرب لكل من هذه الأنشطة يساعد في توضيح المهارات التي يحتاجها القادة الأكفاء لذا فإن هناك وظيفتين مختلفتين – التعامل مع التعقيدات والتعامل مع التغييرات – تخلق الشكل والنمط لكل من القيادة والإدارة.

تحديد الرؤية مع التخطيط:

حيث إن الوظيفة الأساسية للقيادة هي صنع التغيير، فإن تحديد الرؤية لهذا التغيير ضروري جداً وأساس للقيادة، تحديد الرؤية لم يكن مشابهاً بأي حال من الأحوال للتخطيط وحتى الخطط طويلة الأجل منها، وهذا ما ذكره Kotter مع أن كثيراً من الناس يخلطون بين الوظيفتين.

التخطيط: وعملية إدارية له طبيعته وخصائصه، ومصمم للحصول على النتائج وليس التغيير تحديد الرؤية هو استقرائي أكثر أي تتبع الجزئيات للوصول إلى حكم كلي القادة يجمعون من المعلومات الكثير، ويبحثون عن النماذج والعلاقات والروابط التي يستطيعون من خلالها شرح الأشياء.

وأكثر من ذلك تحديد الرؤية للقيادة لا يضع الخطط بل يخلق الاتجاه والاستراتيجيات لذلك يوظف العلم والتكنولوجيا والثقافة المشتركة في ما الذي يجب أن يتم الحصول عليه في الأمد الطويل، ويحدد المعالم في تحقيق ذلك الهدف، والشيء المهم في الرؤية هو الكيفية التي ستخدم المرطبتين بهذه الرؤية الزبائن والمساهمين والموظفين – والسهولة التي يستطاع من خلالها نقل الرؤية إلى إستراتيجية تنافسية مرنة.

وعليه فإن الأعمال التخطيطية من الأفضل لها أن تكون متوافقة مع تحديد الرؤى والاستراتيجيات وليست بديلا عنها، والعملية التخطيطية التنافسية يجب أن تخدم وتنفذ الواقع الحقيقي لهذه الرؤى والاستراتيجيات.

وأيضاً عملية تحديد الاتجاهات والرؤية التنافسية تركز أكثر على تلك الأعمال التخطيطية التي توجد بها المرونة الواقعية، إنها تساعد في توضيح نوعية التخطيط الأساس والمهم في العملية وتلك الأخرى غير مهمة في إطار تنفيذ الرؤية والاتجاه.

مواقف عن القيادة والإدارة "Leadership and management"

دهن الدجاج:

كان هناك أب يسعى إلى كسب قوت عيشه وإطعام أسرته، سمع هذا الأب عن جزيرة مليئة بالألماس فقرر الذهاب إليها.

ترك الأب مئونة تكفي أسرته لمدة عام واحد بعد أسابيع من السفر عبر البحار، تمكن الأب أخيراً من العثور على الجزيرة، وعندما رأى الألماس، شعر ببهجة شديدة وبدأ يجمع الجواهر التي كانت ملقاة على الأرض مثل الحجارة، وقبل أن يعود إلى أسرته بثروته الجديدة، قرر أن يحتفي بنفسه بوجبة في أفخم فندق في الجزيرة.

بعد أن التهم الأب وجبته، أخرج إحدى ماساته وأعطاها للنادل كثمن للغداء، رفض النادل الماسة كثمن للوجبة وأبدى تعجبه وسأل الأب عما يفعله هنا في هذه الجزيرة، وشرح له أن الألماس ليست له أي قيمة في هذه الجزيرة، وأن الشيء الذي له قيمة لديهم فعلاً هو دهن الدجاج، وسأله النادل إن كان لديه أي دهن، لأنه السلعة الأعلى قيمة في الجزيرة. وبالطبع لم يكن لدى الأب أي شيء يدفع به فاتورة الطعام، وبالتالي اضطر إلى البدء في العمل لدى الفندق لكي يدفع دينه ألقى الرجل ما لديه من ألماس وبدأ العمل في المطبخ، وبعد عدة أشهر، لاحظ مديرو الفندق كفاءته وقدرته على العمل الشاق وقاموا بترقيته.

وبعد عام تقريباً، كان الأب قد دفع دينه وتمكن من ادخار ما يكفي من دهن الدجاج لكي يصبح ثرياً جداً، ومن ثم عاد إلى بيته ليبقى في صحبة أسرته.

عندما علمت أسرته بموعد قدمه خرجوا لمقابلته في الميناء، ولكنهم شعروا فوراً برائحة غريبة لدرجة أنهم اضطروا إلى إغلاق أنوفهم.

فتح الأب الحقيبة وأخرج منها ما لديه من دهن الدجاج وقال لزوجته "انظري لقد أصبحنا أغنياء".

أجابت زوجته مستنكرة: هل أنت مجنون ؟ بعد سنة كاملة كل ما تعود به هو دهن دجاج!

أين الألماس؟ إن الغرض الأساسي من رحلتك كان هو العثور على الألماس هل نسيت ذلك ؟ ."

هنا تذكر الرجل رسالته الأصلية، فأدخل يده عميقاً في حقيبته وأخرج منها الألماسة الوحيدة الموجودة معه، والتي كانت كافية لدفع الديون والبدء من جديد نحن في الغالب ننسى هدفنا الحقيقي في الحياة وننسى الأشياء التي نحمل لها قيمة فعلية، فتغيب مهمتنا عن أعيننا ونبدأ في التشبث بـ "دهن الدجاج" من حولنا وهي الأشياء التي تبدو مهمة بشكل مؤقت فقط.

يجب على الأفراد والشركات أن يحددوا مهمتهم وقيمهم بوضوح ويبقوا مخلصين لها.

النافذة:

في مقالة بعنوان (النافذة) يحكي (جو تارغيت) قصة رجلين كانا يلازمان فراش المرض في غرفة واحدة بأحد المستشفيات كانت حالة الاثنين سيئة، ورغم أن وسائل الترفيه المتاحة لهما كانت قليلة (لا تلفاز، ولا راديو، ولا كتب) فإن علاقاتهما قويت على مر الشهور بواسطة الحديث مع بعضهما البعض، لقد تحدثا عن كل موضوع يهمهما ابتداء من موضوع العائلة إلى موضوع العطل، كما تحدثا كثيراً عن حياتهم الشخصية.

لم يكن أحد منهما يبارح الفراش لكن واحداً كان محظوظاً لوجوده بمحاذاة النافذة وكان عليه كجزء من العلاج أن يجلس مدة ساعة في فراشه خلال تلك المدة كان يصف العالم الخارجي لزميله، لقد كان بوصفه الدقيق يحمل له العالم الخارجي إلى الداخل، واصفاً له الساحة الجميلة والبحيرة ومختلف الناس الذين كانوا يقضون وقتهم هناك، فأصبح الزميل يعيش على تلك اللحظات الوصفية، ومرة بدا يحس بالغبن لكون زميله يرى كل شيء بينما هو لا يستطيع رؤية شيء واحد، لقد خجل من أفكاره تلك لكن الأمر كان أكثر مما يطيقه فتأثرت صحته وساءت حاله.

في إحدى الأمسيات استيقظ المريض القريب من النافذة والذي كان يعاني صعوبة في الاحتقان والتنفس، على نوبة سعال واختناق لكنه لم يستطع أن يضغط الزر كي يطلب الممرضة لمساعدته، أثناء ذلك ظل زميله النكد والمحبط ممدداً فوق فراشه يحدق في سقف الغرفة مصغياً السمع إلى صراع الحياة الدائر بالقرب منه دون أن يفعل شيئاً.

في الصباح دخلت الممرضة لتجد رجل النافذة ميتاً، ثم بعد أن مر وقت كاف، طلب المريض الذي بقي على قيد الحياة أن يأخذ مكان زميله المتوفى، لقد

كان في شوق للنظر عبر النافذة فتحققت رغبته، وهكذا بمجرد ما وجد نفسه وحيداً في الغرفة حاول مستنداً إلى مرفقه أن ينظر عبر النافذة وينعش روحه بمناظر العالم الخارجي ولشدة دهشته حين اكتشف أن النافذة تطل على جدار فارغ. التفكير الايجابي يجعل حياتنا أفضل.

التوجه العقلي (المنشار وابن الجار):

يحكى أن أحد أهالي الضاحية فقد منشاره المفضل واشتبه في ابن جاره الدائم العبث بالخشب خلال الأسبوع الموالي لاختفاء المنشار كان كل شيء يفعله ابن الجار يؤكد شبهة السرقة، طريقة مشيته، نبرات صوته، حركاته، لكنه عندما عثر على منشاره خلف طاولة العمل حيث كان سقط بالصدفة، لم يعد يرى أثر شبهة في ابن جاره.

فرق بين أن ترى وبين أن يكون لديك رؤية

كم مرة في مجال العمل رأيت أو سمعت عن فكرة رائعة ثم قمت باعتمادها فوراً بدون أن تفهم طريقة عملها بالفعل؟ ففي أثناء الطفرة الكبيرة للإنترنت، كان الناس ينظرون إلى المديرين الذين لم يقوموا بتحويل شركاتهم إلى شركات إنترنت على أنهم متأخرون وعنيد ويهددون شركاتهم بالإفلاس.

وبعد ثلاث سنوات فقط، كان نفس المديرين ينظر إليهم على أنهم يتمتعون بتفكير استراتيجي ورؤيا عميقة وذوو عبقرية وذلك لأنهم لم يتسرعوا وانتظروا حتى فهموا الإنترنت بشكل أفضل.

القادة المتفوقون (القادة المتفوقين يوفرون المحيط المناسب):

هؤلاء القادة يؤمنون بفريقهم مما يخلق محيطاً مناسباً للنجاح لأن أفضل وسيلة لربح وحفظ ولاء هيئتك العاملة هي إبداء الاهتمام والعناية بهم قولاً وفعلاً قال (سام والتون):

القادة البارزون يتعمدون الرفع من قيمة هيئتهم العاملة لأن الأشخاص إذا وثقوا بأنفسهم يحققون الأشياء المذهلة. والقادة المتفوقون يعرفون حاجات البشر الأساسية يقول (بول بيير برايت) مدرب الكرة البارز في جامعة (ألاباما) هناك خمسة أشياء يحتاج أعضاء الفريق الناجح معرفتها هي:

1 -ما هو منتظر من كل واحد منهم .

2 -أن الفرصة سوف تسنح لكل واحد كي يؤدي مهمته.

3 -أسلوب كل واحد.

4 -التوجيه حسب الحاجة.

5 -مكافأة كل واحد حسب إسهامه.

والقادة المتفوقون يتحكمون في أهم ثلاث أشياء ،فكل قائد يطمح إلى لعب دور فعال في كافة مجالات مؤسسته يحاول تحمل مسؤوليات متعددة، ولكن هناك ثلاثة مجالات حاسمة بالنسبة لسلطة القائد ونجاحه وهي

1. المالية لأن هيئة المالية من أهم وسائلا لتحك م في أية مؤسسة .

2. الهيئة العاملة لأن اختيار الأشخاص يتحكم في سير المؤسسة.

3. التخطيط: لأنه المجال الذي يتحكم في مستقبل المؤسسة.

والقادة المتفوقون يتجنبون الأخطاء السبعة القاتلة ، وهي

1. محاولة اكتساب حب الناس قبل احترامهم.

2. عدم سؤال أعضاء الفريق النصح والمساعدة.

3. إحباط المواهب الشخصية بالتركيز على التعليمات بدل المهارات.

4. عدم الحفاظ على النقد البناء.

5. عدم تطوير الإحساس بالمسؤولية لدى أعضاء الفريق

6. معاملة الجميع المعاملة نفسها.

7. عدم المواظبة على إخبار الأعضاء.

تغييرالافكار:

تتغير أفكار الناس بواسطة الملاحظة أكثر مما تتغير بواسطة الجدال، فقد توصل (بنيامين فرانكلين) إلى أن الجص إذا بعثر في الحقل يساعد على نمو النباتات وأخبر جيرانه بذلك لكن أحداً لم يصدق ذلك، وحاول جيرانه عبر الجدال إثبات خطأ ذلك فتناسى فرانكلين الأمر.

وفي البدايات الباكرة لفصل الربيع ذهب فرانكلين إلى الحقل وزرع بعض الحبوب على جانب الطريق التي يمر منها الناس وكتب بإصبعه بعض الحروف ووضع الجص داخلها ثم زرع فيها بذوراً، وبعد أسبوع نمت البذور وترعرعت، فوجئ الجيران وهم يمرون من هناك حين شاهدوا حروفاً نباتية كبيرة أكثر اخضراراً ونظارة من باقي نبات الحقل تقول لقد وضعت الجص في هذا المكان وهكذا لم يعد فرانكلين بعد ذلك في حاجة لمجادلة جيرانه بخصوص فوائد الجص

تعيين الموظفين ذوي القيم المناسبة:

في كتابه العميل يأتي ثانياً "Customer comes second" يخبرنا هال روزنبلوث عن الوقت الذي كان فيه على وشك تعيين مدير رفيع المستوى كان لدى روزنبلوث إحساس أن الرجل قد لا يكون مناسباً للوظيفة تماماً، فأراد أن يختبر ذلك فنظم مباراة في الكرة اللينة "سوفت بول" في أثناء المباراة، ظهر المرشح للوظيفة على حقيقته فعند كل نقطة، كان يسعى أن يكون نجم الفريق وعندما خسر فريقه ألقى اللوم على كل شخص إلا نفسه.

لقد أنقذت مباراة الكرة اللينة روزنبلوث من ورطة ولم يقم بتعيين المدير الجديد، إن شركة روزنبلوث إنترناشيونال تضع قيمة كبيرة على اللاعبين الجماعيين، وليس على الناس الذين يسعون إلى سرقة الأضواء من الآخرين.

ومن أفضل الطرق لاكتشاف الطبيعة الحقيقية لأي شخص في مقابلة عمل أن تضعه في تحد تجريبي فعندما يكون الشخص منخرطاً في التحدي، فإن

عقله الباطن لن يفرق بين التحدي وبين الحقيقة، رغم أن العقل الواعي يكون مدركاً لذلك إن الطريقة التي تتصرف بها أثناء مثل هذا التحدي هي نفس الطريقة التي ستتصرف بها في المكتب أو في البيت، لهذا السبب، يستخدم المدربون الألعاب لمساعدة الموظفين على التعلم.

اشتكى الزوج للطبيب من أن زوجته تعاني من ضعف شديد في السمع سأله الطبيب إلى أي مدى وصل ضعف السمع لدى زوجتك؟ أجاب الزوج بأنه لا يعرف بالضبط طلب منه الطبيب أن يعود إلى البيت ويحاول أن يعرف ذلك ويكتشف إلى أي مدى يجب أن يكون قريباً من زوجته حتى تسمعه ؟

وصل الزوج إلى البيت ووقف عند مدخل الباب ثم صاح "ماذا أعددت للعشاء الليلة ؟

"لم يسمع الزوج رداً".

دخل الزوج إلى داخل البيت ثم وقف في الممر وصاح مرة أخرى "ماذا أعددت للعشاء الليلة ؟ "مرة أخرى، لم يسمع الزوج رداً دخل الرجل إلى حجرة الاستقبال ثم صاح مرة ثالثة ماذا أعددت للعشاء الليلة ؟".

مرة أخرى لم يسمع الزوج رداً أخيراً، دخل الرجل إلى المطبخ ووقف بجوار زوجته مباشرة ثم سألها مرة أخرى ماذا أعددت للعشاء الليلة؟أجابت الزوجة دجاج !

وأردفت قائلة هذه هي رابع مرة تسألني ورابع مرة أجيب فيها.

عدم الرضا الايجابي عرف بعضهم الحافز بكلمتين هما عدم الرضاء فالأشخاص غير الراضين هم عادة أشخاص ذوو حوافز عالية لأنهم يحتاجون إلى التغيير الفوري إنهم يعرفون مواطن الخلل كما يعرفون غالباً ما ينبغي فعله، لكن عدم الرضاء يمكن أن يحث على التغيير كما يمكن أن يخلق مزاجا انتقاديا وقد يؤدي إلى الفتور كما يؤدي إلى الفعل لذلك فالحل هو توجيه

التأثير وتطوير الحافز:

لا تحاول أبداً التأثير على أحد بطرق غير قويمة

لا أحد يحب الإحساس بالمناورة والخداع فمحاولة التأثير على الأشخاص بطرق غير قويمة ولو بقدر ضئيل جداً يهدم أركان الثقة بالنسبة لأية علاقة.

يمكننا عن طريق الصدق والشفافية أن نحقق الكثير؛ ولذلك حاول بناء الأشخاص معتمداً على الطرق الإيجابية حتى تطور لديهم الحافز والولاء، وتذكر أنك بقدر ما تعطي تأخذ أنت أيضا.

لكل من يريد أن يدير الأمور بحنكة ونجاح

- أطرح بين يديكم مقولات مقتضبة في القيادة والإدارة قالها قادة ومدراء وحكماء كان مداده سنين عمرهم أضعها بين يديكم فرب حامل فقه لمن هو أفقه منه.

يقول أندركارنيجي

- كلما تقدم بي العمر أصبح تأعير انتباهاً أقل لما يقوله الناس وأركز أكثر على ما يفعلون

ويقول جي دبليو جريف

- ليس هناك مستقبل في أية وظيفة ، إنما المستقبل في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة

ويقول بيتر دراكر

- لعل الدرس الأكثر أهمية هو أن الرتبة لا تعطي امتيازاً أو تمنح قوة ، وإنما تفرض مسئولية.

ويقول روجر فريتس

- القائد الفعال، هو من يجعل الظروف تعمل لصالحه

ويقول كونفوشيوس

- اختر وظيفة تحبها، ولن تضطر إلى العمل يوماً واحداً طيلة حياتك

ويقول آخر

- لن تصبح عامل تغيير، إلا إذا توقفت عن فعل الأشياء التي لم يعد لها معنى

ويقول أحد المدراء المحترفين

- عندما أسئ استخدام الوقت : فأنا أبدد المورد الوحيد الذي لا يمكن أبداً استرداده

يقول جاري هامل

- أنفق من وقتك على إدارة الفرص بقدر ما تنفق على إدارة العمليات

ويقول روجر فريتس

- عندما بدأت العمل ،كنت أحلم باليوم الذي أتقاضى فيه الراتب الذي لا يسد احتياجي الآن

ويقول أيضاً

- القضيب العادي من الحديد قيمته حوالي 5 دولارات
- فإذا صنعت منه حدوه فرس، أصبحت قيمته حوالي 11دولاراً.
- وإذا صنعت من مفكات، أصبحت قيمته حوالي 15دولار
- وإذا صنعت منه إبراً ، أصبحت قيمته حوالي 3500دولار
- نفس الشئ يصدق على نوعية أخرى من الخامات أنت إن قيمتك تتحدد بالشئ الذي تقرر أن تصنعه من نفسك

ويقول:

- ليس المهم ما تعرفه بل ما تفكر فيه في الوقت المناسب

ويقول

- الفارق بين الواقع والحلم هو كلمة من ثلاثة أحرف (عمل)

ويقول

- إن توقفك عن التعلم لقلة الوقت يشبه إيقاف ساعتك على أمل تثبيت الزمن

يقول بيتر دراكر

- لا يتعامل التخطيط طويل المدى مع القرارات المستقبلية ، بل مع مستقبل القرارات الحالية

ويقول روجر

- لم أعرف أبداً شخصاً حالفه الحظ لوقت طويل فجميعهم كانوا يستحقون ما نالوه: إذا ليس هناك شئ اسمه متسابق محظوظ

ويقول

- ليس التعلم أن تحفظ الحقائق عن ظهر قلب بل أن تعرف ماذا تفعل بها

ويقول

- الفائزون يتوقعون الفوز

ويقول رونالد هايفتس:

- لا يتعلم الناس من خلال التحديق في المرايا إنما يتعلمون من خلال مواجهة الخلافات.

ويقول واشنطن إيرفنج

- العقول العظيمة لديها أهداف، أما الأخرى فلديها رغبات

ويقول حنا مور

- العقبات هي تلك الأشياء المخفية التي تراها عندما ترفع عينيك عن الهدف

ويقول روجرز:

- العمل كيف تجعل الإدارة القائمة على الأداء تعمل من أجلك

يقول أحد القادة الناجحين

- إذا كنت لا ترى وجهتك فقد يكون مآلك إلى مكان لا تحبه

ويقول أوليفر ويندل هولمز

- حتى إذا كنت على المسار الصحيح فسوف يتخطاك الآخرون إذا تباطأت في مسارك

ويقول روجر فريتس

- النسر لا يصطاد الذباب

ويقول ستاو

- الفطنة هي المقدرة على رؤية الأشياء كما هي وعلى فعل الأشياء كما ينبغي

ويقول روجر فريتس

- تنشئ المؤسسات المتميزة ثقافة تعليمية ، تشجع كلاً من الخبرة الفردية والعمق المؤسسي

ويقول أيضاً

- النجاح والفشل يأتيا ن من نبع واحد الرغبة في الإنجاز ولكن مجرد تجنب الفشل لا يعد في حد ذاته نجاحاً

ويقول بيرل إس باك

- كل خطأ جسيم يمر بلحظة وجيزة يمكن فيها استرجاعه وربما علاجه

ويقول هنري فورد

- الفشل هو الفرصة الوحيدة التي تتيح لك البدء من جديد على نحو أكثر ذكاء

ويقول هاجداوتز

- لقد اكتشفت أن هناك طريقة واحدة لمعالجة الخوف وهي أن تخرج وتخيف نفسك

يقول فريتس

- إن لم تكن تدري إلى أين أنت ذاهب فأي طريق سيؤدي بك إلى هناك

ويقول

- الحذر المبالغ فيه قد يكون أسوأ من مغبات الخطر

ويقول

- عندما تفوض فأنت تجازف وعندما لا تجازف فأنت تموت

ويقول آر إتش جرانت

- عندما توظف أناساً أذكى منك تثبت أنك أذكى منهم

ومع ومضات جديدة

يقول روجرفريتش

- لاشئ أكثر إحراجاً من مشاهدتك لرئيسك وهو يفعل شيئاً أكدت له عدم إمكان فعله

ويقول

- من يتصرف بدافع الخوف يظل خائفاً ومن يتصرف بدافع الثقة بالنفس يتطور

ويقول جان كارلسون

- لا يولد الناس متحلين بالثقة بالنفس، وأهم دور للقائد هو غرس الثقة بالنفس في رجاله

ويقول هوبرت همفري

- حسناً يا صديقي، ليس ما يأخذونه منك هو المهم ، بل المهم هو ما تفعله بما يتبقى لديك

ويقول روجر

- المعرفة أمر جيد والإرادة شئ أفضل أما التصرف فهو أفضل الثلاثة

يقول رجور فريتش

- إن وظيفة المدير المحترف ليست أن يحب الناس ، ولا يغير الناس بل أن يستفيد من نشاط قوتهم في العمل .وسواء أكان المرء راضياً عن الناس أو الطريقة التي يؤدن بها أعمالهم غير راض فإن أداءهم هو الشئ الوحيد الذي يهم

ويقول سيدني فيليبس

- إننا نزداد قوة عندما ندرك أن يد العون التي نحتاجها توجد في نهاية ذراعنا

ويقول لاوتسي

- ذكي من يعرف الآخرين مثتور من يعرف نفسه

قول بيتر دراكر

- الأداء شئ أكبر من مجرد النتيجة النهائية فهو أن تكون قدوة ناصحاً ،وهذا يقتضي الأمانة

ويقول روجر فريتس

- بات من الواضح تماماً أن عدد الأشخاص الجديرين بالترقي الذين يلتزمون بالعمل لدى مؤسسة واحدة يقلون يوماً بعد يوم وإذا لم تتوطد دعائمهم سريعاً في وظيفة رئيسية فإن كثيراً منهم يتركون العمل ليؤسسوا في أغلب الأحوال شركات خاصة بهم

ويقول جولد سميث

- إلقاء موعظة بتصرفاتك أفضل من إلقائها بشفتيك.

ويقول

- إن القادة الفعالين لا يثيرون الفزع

ويقول:

- السعادة لا تعني غياب الصراع بل القدرة على مجاراته ويقول

- التعاون كلمة مكونة من ثلاثة أحرف (نحن)

يقول فريتس

- تعامل مع وظيفتك بجدية ومع نفسك ببساطة

ويقول أيضاً

- من بين كل الأشياء التي ترتديها يعد تعبيرك هو الأهم

ويقول

- أعظم قيمة للسكوت تكون عندما تسكت طويلاً حتى تتعرف على الحقائق كلها قبل أن تتحدث

- إن الشخص الذي يصغي باستمرار متفهماً هو الشخص الذي يقبل الناس على الإصغاء إليه

- الإصغاء عمل شاق يتطلب خرجاً كبيراً من الطاقة فمن يصغون بفعالية يشعرون بزيادة في ضربات القلب وسرعة في تدفق دورتهم الدموية وارتفاع في درجة حرارتهم

ويقول ابيكتيتوس:

- جعل الله للإنسان لساناً واحداً وأذنين اثنتين كي يسمع ضعف ما يتكلم.

الفصل الرابع

القيادة فى الأديان

القيادة الإدارية في الإسلام

أولاً: تعريف القيادة

ثانياً: القيادة الفعالة

أ. ما هي القيادة الفعالة؟

ب. القادة والمشرفون والأتباع.

ثالثاً: خصائص القائد الإسلامي

أ. الولاء.

ب. الأهداف الإسلامية الكبرى.

ج. الالتزام بالشريعة والسلوك الاسلامي.

د. الأمانة الموكلة.

رابعاً: مبادئ أساسية لممارسة القيادة

أ. الشورى.

ب. العدل.

ج. حرية الفكر.

خامساً: ممارسة القيادة

أ. أنماط القيادة.

ب. عناصر القيادة.

ج. مبدأ بيتر.

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تعريف القيادة مسؤولياتها وحدودها.
- تعريف خصائص القادة وسلوكهم.
- فهم النموذج الإسلامي للقيادة.

- أولاً قيادة إسلامية أكثر فعالية .

أولاً تعريف القيادة

القيادة هي «عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد وقد يكون ذلك اتجاهاً عاماً مثل نشر الدعوة الإسلامية في العالم ، أو اتجاهاً محدداً مثل عقد مؤتمر يتناول قضية معينة ومهما كان الأمر ، فإن الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للناس المعنيين حاضراً وعلى المدى البعيد .

والقيادة دور وعملية تهدف إلى التأثير في الآخرين والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة والقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد وانجاز أهداف الجماعة والقائد الامين هو الذي يقود فعلاً وليس الشخص الذي يناور ليتزعم الناس.

ويمكن فهم ظاهرة القيادة بناءً على المفاهيم الأساسية التالية :

1. القيادة قوة تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مبهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القادة والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبعث رضى مشترك لكل من القادة والإفراد في آن واحد.

2. وهي قوة تتفاعل أخذاً وعطاءً مع محيطها وبيئتها وجوها الذي تعمل فيه ، فهي لا تتحرك في الفراغ وإنما حسب المعطيات القائمة .

3. وهي قوة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف قد ترتفع درجة نشاطها وكثافتها ومداها وقد تنخفض لكنها لا تهمد ، فهي إما موجودة بفاعلية أو غير موجودة على الإطلاق.

4. ثانياً: توظيف المبادئ والوسائل والأساليب من اجل غايات واضحة، وعلى نحو محدد ومتسق.

ثانياً القيادة الفعالة

أ. ما هي القيادة الفعالة؟

القيادة الفعالة: هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الإستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل، والقائد الناجح هو الذي:

-يصوغ الرؤى للمستقبل آخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الإطراف المعنية.

-يضع إستراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى.

-يضمن دعم مراكز القوة الرئيسة له والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في انجاز التحرك المطلوب.

-يستنهض همم النواة الرئيسة للعمل من حوله، والتي يعد تحركها أساسياً لتحقيق إستراتيجية الحركة.

إن توافر الإمكانية القيادية في شخص ما يتوقف على ائتلاف عوامل بيولوجية واجتماعية ونفسية مركبة، كما ينبغي أن توظف تلك الإمكانات القيادية في ممارسات ناجحة لتحقيق الفعالية فقد يمتلك المرء صفات قيادية عالية لكنه لا يمارس القيادة وقد تبرز الخصائص القيادية عند مختلف الناس في مواقف معينة وفي مراحل مختلفة، كما إن ممارسة القيادة أمر يتأثر بالبيئة والفرص والقيود التي تواجه الفرد.

ب. القادة والمشرفون والأتباع:

يوجه القائد من حوله نحو الأهداف من خلال التحفيز والقدوة الشخصية إما المدير فينجز العمل بحكم سلطته الرسمية العلى في السلم التنظيمي

والقائد الحصيف يدرك إن عليه إن يكون جندياً ناجحاً أيضا ،فهو نفسه مسؤول أمام غيره سواء أكان ذلك فرداً أم مجموعة ،وعليه الالتزام تجاههم بالطاعة والامتثال وعلى الجندي الجيد إن يتفادى التنافس مع قائده ،وأن يظهر له الإخلاص والولاء في جميع تصرفاته، وان يواجه قائده وأفكاره وتصرفاته بالنقد البناء.

وتربط القادة والأتباع علاقة هادفة لها غاياتها المحددة، وعلى القائد أن يسعى دائماً لخير جماعته ورعايتهم .

ثالثاً خصائص القائد الإسلامي

يقول النبي عليه السلام «سيدُ القوم خادمهم» أي إن قائد الجماعة هو من يقوم على خدمتها، مما يعني إن يكون القائد منهمكاً في خدمة الآخرين ومساعدتهم للسير نحو الأمام والعوامل الهامة التي تميز القيادة الإسلامية هي :

أ. الولاء إن ولاء كلٍ من القائد والأتباع هو لله ﷻ .

ب. الأهداف الإسلامية الكبرى:

لا يقتصر فهم القائد الإسلامي لأهداف العمل من خلال أهداف أو مصالح المنظمة فقط، وإنما يفهمها في ضوء الأهداف الإسلامية الكبرى أيضاً.

ج. الالتزام بالشريعة والسلوك الإسلامي:

لا يمكن أن يعلو القائد على واجب الالتزام بأوامر الإسلام واجتناب نواهيه، فهو يستمر في موقعه القيادي ما دام ملتزماً بأحكام الشريعة.

كما إن عليه في أداء مهامه القيادية أن يلتزم السلوك الإسلامي،ولا سيما عند التعامل مع معارضيه أو مع المنشقين عنه.

د. الأمانة الموكلة:

يمارس القيادي المسئول سلطاته كأمانة من الله يتعهدها بما يترتب على ذلك من مسؤولية عظيمة ويأمر القرآن الكريم القادة بأن يؤدوا واجبهم نحو الله ﷻ وأن يبدو الرأفة والشفقة تجاه مرؤوسيهم إذ يقول :

﴿ٱلَّذِينَ إِن مَّكَّنَّٰهُمۡ فِي ٱلۡأَرۡضِ أَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُاْ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَمَرُواْ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَنَهَوۡاْ عَنِ ٱلۡمُنكَرِۗ﴾[1].

رابعاً مبادئ أساسية لممارسة القيادة:

هناك ثلاثة مبادئ أساسية تحكم عمل القيادة الإسلامية وهي الشورى والعدل وحرية التفكير.

أ. الشورى:

وهي أول مبدأ في القيادة الإسلامية لقد أوضح القرآن الكريم ضرورة التزام القائد المسلم بالتشاور مع أهل العلم والمعرفة ومن بوسعهم تقديم النصح والمشورة الصحيحة، إذ قال تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ ٱسۡتَجَابُواْ لِرَبِّهِمۡ وَأَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمۡرُهُمۡ شُورَىٰ بَيۡنَهُمۡ وَمِمَّا رَزَقۡنَٰهُمۡ يُنفِقُونَ﴾[2].

كما وجه القرآن النبي عليه السلام نفسه للتشاور مع أصحابه فقال: ﴿فَبِمَا رَحۡمَةٖ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمۡۖ وَلَوۡ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلۡقَلۡبِ لَٱنفَضُّواْ مِنۡ حَوۡلِكَۖ فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ فَإِذَا عَزَمۡتَ فَتَوَكَّلۡ عَلَى ٱللَّهِۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلۡمُتَوَكِّلِينَ﴾[3].

وممارسة الشورى تمكّن أفراد الحركة من المشاركة في صناعة القرار وتحكم سلوك القائد، وترشده في حالة الانحراف عن الأهداف الكلية.

والقائد غير ملزم بممارسة الشورى في جميع الأمور. فالأعمال اليومية العادية لا تعامل بالأسلوب الذي تعامل فيه الأمور المتعلقة برسم السياسات وصياغتها، وعلى المنظمة أن تفرق أي ما هو يومي عادي وما عدا ذلك، طبقاً لحجم العمل واحتياجه والموارد البشرية المطلوبة والمعطيات القائمة

[1] سورة الحج الآية 41
[2] سورة الشورى الآية 38
[3] سورة آل عمران الآية 159

وعلى القائد أن يلتزم بما تحدده عملية الشورى من قرارات وأن يقوم على تنفيذه وعليه أن يتجنب المناورة والتلاعب بالألفاظ لفرض آرائه الشخصية أو لنقض القرارات التي اتخذت عن طريق الشورى .

وتحدد النقاط التالية بصورة عامة نطاق ممارسة الشورى:

1. يترك القرار في الشؤون الإدارية والتنفيذية للقائد المسئول .
2. للقائد أن يبت في الأمور التي تساعد قرارات عاجلة على أن يطرح ذلك على المسئولين الآخرين في أول اجتماع لاحق أو عبر الاتصال الهاتفي.
3. على الأعضاء أو ممثليهم أن يكونوا قادرين على متابعة أداء القائد ومساءلته بحرية ومن دون تحرّج أو تردد.
4. ينبغي تحديد السياسات والأهداف البعيدة المدى واتخاذ القرارات من قبل ممثلين منتخبين وبالتزام أسلوب الشورى، وينبغي ألا يترك للقائد المسئول وحده القيام بتلك المهام .

ب – العدل:

على القائد أن يعامل مع الأخرى بالعدل والإنصاف بغضّ النظر عن أجناسهم أو ألوانهم أو أصولهم القومية أو الدينية والقرآن الكريم يأمر المسلمين أن يكونوا قوّامين بالقسط حتى في التعامل مع خصومهم يقول : ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا۟ ٱلْأَمَـٰنَـٰتِ إِلَىٰٓ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحْكُمُوا۟ بِٱلْعَدْلِ﴾[1]، ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا۟ ۚ ٱعْدِلُوا۟ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾[2]

﴿يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُونُوا۟ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَٰلِدَيْنِ وَٱلْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَٱللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا﴾[3]

---

[1] سورة النساء الآية 58
[2] سورة المائدة الآية 8
[3] سورة النساء الآية 135

وبالإضافة إلى مراعاة المبدأ العام بأن العدل هو أساس المجتمع المسلم، فإن على القائد أن يقيم هيئة للقضاء والتحكيم داخل الحركة لتسوية المنازعات الداخلية وردّ المظالم ،ويكون أفرادها من ذوي الدراية والتقوى والحكمة.

ج. حرية الفكر

على القائد أن يوفر المناخ المناسب للنقد البنّاء للنقد البنّاء وأن يطالب به شخصياً، وللأعضاء حق التعبير الحر عن آرائهم وإبداء اعتراضاتهم والمطالبة بالردّ على أسئلتهم واستفساراتهم لقد اعتبر الخلفاء الراشدون ذلك أمراً أساسياً في قيادتهم، فحينما قاطعت امرأة مسنّة الخليفة عمر بن الخطاب "ﷺ" وهو يلقي خطبة بالمسجد، أقر بخطئه في الحال، وشكر الله"ﷻ" أن كان هناك من يقوم خطأه.

كما سأل عمر بن الخطاب مرة الجمهور عما سيفعلونه، إذا ما خالف هو مبدأ من مبادئ الإسلام، فأجابه أحدهم بأنهم سوف يقوّمونه بسيوفهم فشكر أمير المؤمنين الله سبحانه وتعالى أن وجد في الأمة من يقوّم عمراً بسيفه إذا ضل.

وعلى القائد أن يسعى لتوفير المناخ المناسب للتفكير الحر والتبادل السليم للأفكار والنقد والشورى، كي يشعر الأفراد بالطمأنينة في النقاش وتداول ما يهمهم من أمور والمسلمون مأمورون بتقديم النصيحة المخلصة إذا ما دعت الحاجة حدّث تميم بن أوس أن النبي عليه السلام قال:

الدينُ النصيحةُ قُلنا لمن ؟ قال «لله، ولرسوله ، ولكتابه، ولائمة المسلمين وعامتهم »

فالقيادة الإسلامية، باختصار، هي قيادة لا تعرف الاستبداد أو الفوضى فإذا ما انطلق القائد المسلم من مبادئ الإسلام متشاوراً مع زملائه باحترام وموضوعية، فانه يتخذ القرارات بعدالة وتجرد قدر المستطاع، فهو ليس مسئولا أمام أتباعه ومرؤوسيه في الدنيا فحسب ولكنه-وهذا هو الأهم- مسؤول أمام

ربه ﷺ" هذا النموذج للقيادة من خلال إشراك الآخرين هو النموذج الأفضل لأنه يمي أصرة الإخوة فيما بيهم، ويعزز مستوى أدائهم .

خامساً ممارسة القيادة

أ. أنماط القيادة

تتنوع أنماط القيادة في الواقع العلمي من الاتوقراطية التي تمثل حكم الفرد المطلق إلى الليبرالية الحرة.

فالقائد المستبد:

-لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء.

-ويعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل .

-ويصدر الأوامر لتنفذ من دون نقاش .

والقائد المستبد الطيب:

-ينصت بعناية لما يقوله الأتباع .

-ويعطي الانطباع بأنه ديمقراطي شوري .

-ولكنه يخذ قراراته بشكل فردي (شخصي) دائماً.

القائد الديمقراطي (الشوري)

-يشرك الأعضاء في اتخاذ القرار .

-يشرح لإتباعه الأسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها .

-يعبّر عن امتداحه أو نقده للأخرى بموضوعية .

أما القائد الليبرالي:

-فثقته في قدراته القيادية ضعيفة .

-ولا يقوم بتحديد أي أهداف لإتباعه .

-قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم .

والأسلوب الديمقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجاً وهو أقربها لروح الشريعة. لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية .

ب -عناصر القيادة

هناك خمسة عناصر ينبغي على القادة غرسها في نفوس الأعضاء، وهي :

1. تحكم بمسار الوقت، وامسك بزمام أوقاتك، ولا تدعها تتحكم بك، وأنفق كل ثانية في خدمة العمل الهادف .
2. ركز على الانجازات الحقيقية الملموسة اهتم بالنتائج أكثر من اهتمامك بالعمل ذاته، وحاول ألا تفقد الصورة الكلية بالانهماك في العمل بل تطلع نحو الخارج والأهداف الكبرى .
3. نمّ عوامل القوة ولا تنمّ عوامل الضعف، سواء في ما يتعلق بك شخصياً أو في ما يعلق بغيرك تعرّف على نقاط القوة والضعف لديك، واقبل بها ، وكن قادراً على تقبّل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزك.
4. تمحور في عملك حول مجالات رئيسية محددة وقليلة ،والتي من شأن العمل الجاد المتسق فيها أن يأتي بنتائج كبيرة افعل ذلك بتحديد الأولويات والالتزام بها .
5. ضع ثقتك الكاملة بالله ﷻ، وكن طموحاً في ما تصبو إلى تحقيقه، ولا ترضَ بالسهل الممكن القليل. وطالما كنت تعمل في سبيل الله فلا تخشَ غير الله .

من هو اللاقيادي ؟

الشخص اللاقيادي هو الذي يأتي إلى اجتماع دون إعداد مسبق، ويقول :

(ما أنا لا واحد منكم أخبروني ما المطلوب وسأبذل جهدي لأكون معكم فيما تقررونه على الطريق).

سؤال من هو الشخص القيادي؟

من واجب القائد أن ينجز ما عليه من واجبات واستعداد للاجتماع قبل أن يصل إلى مكان الاجتماع وعليه أن يعد بدائل للنقاش ويدرس احتمالات القرارات التي قد تتخذ.

لقد اعتاد أحد الإخوة أن يطلب ألا يخبر بالموضوع المطلوب منه التحدث فيه إلا أثناء صعوده إلى المنصة وفي ذلك استهانة كبيرة بذكاء الحاضرين وإهدار للوقت وتضييع لفرص النمو لدى القائد والأتباع.

من طرائف القيادة القائد الذي يسعى لإرضاء الجميع !

بيما كان أحدهم يزور صديقاً له مسئولا عن أحد المصانع أتى المشرف عن العمال يشكو أحد العاملين فقال له المسئول «إنك على حق في ما تقول»، وبعد أن غادر المشرف جاء العامل نفسه وشكى المشرف فرد عليه المسئول «إنك على حق».

احتار الزائر وسأل صديقه مسؤول المصنع لقد اشتكى لك كل منهما الآخر وأخبرت الاثنين أن كلاً منهما عل يحق، فكيف يكون ذلك؟ أرد المسئول على الزائر بقوله والله إنك أنت أيضاً على حق في ما تقول.

هذا النوع من القيادة الإدارية لا يوصل إلى شيء مفيد، بل إنه يدمر المؤسسة فالكل سيكتشف نقطة الضعف في المسئول ويفقد الجميع الثقة فيه .

القائد والناس

قال ديغول إذا لم أعجب الناس فسأغادر البلد».

ويقول الدكتاتور إذا لم أعجب الناس فيمكنهم مغادرة البلاد».

صندوق الاقتراع المقدس !

توجه بدوي أثناء الحملة الانتخابية بين الجنرال زاهدي ود.محمد مصدق في إيران في الخمسينات إلى أحد صناديق الاقتراع، وأخذ يسجد له ويقبّله، فسأله أحد الجنود «ماذا تفعل؟ ما هذا إلا صندوق من خشب فرد الرجل «لا إنكم لا تعرفون حقيقة هذا الصندوق إنه صندوق عجيب ومقدس ويستحق أن يعبد فقد صوّت الناس إلى مصدق لكن الذي فاز هو زاهدي فسبحان الله»!

ج- مبدأ بيتر-

يقول هذا المبدأ إن كل شخص في هيكل تنظيمي يتجه للارتقاء حتى يصل مستوى انعدام الكفاءة في العمل أي أن الشخص يبدأ من الموقع الذي يتناسب مع مؤهلاته وكفاءته ثم يتدرج في السلم الوظيفي بحكم الاقدامية وبالترقيت إلى موقع لا يملك فيه المؤهل للقيام بالعمل المناط به وأن هذا الأمر ينسحب في نهاية الأمر على جميع العاملين في الهيكل التنظيمية.

ويرجع هذا المبدأ إلى ما يسمى بزيادة العبء، حيث يصل الفرد إلى أقصى قدرة على العطاء دون أن يفي بمتطلبات عمله في الموقع الجديد وما يستدعيه من مهارات خاصة ومستوى علمي يفوق إمكاناته وقدراته.

وأفضل مثال على ذلك ما نراه في المنظمات عندما يتم اختيار أفضل مسؤول شعبة لتولي مهام ممثل منطقة أوسع،ثم يرتقي في السلم التنظيمي حتى يصل إلى منصب نائب الرئيس ويظل مع ذلك كله محافظاً على مستواه الجيد في الأداء إلا أن هذا الشخص قد يخفق تماماً عندما يُختار رئيساً للمؤسسة كلها إذ رغم حُسن أدائه قبل ذلك، قد لا يملك الإمكانات التي تؤهله لاتخاذ قرارات فعالة بثقة واستقلالية فهو يجيد أن يكون الشخص الثاني أو الثالث إلا أنه أضعف من أن يكون المسئول الأول.

فكرة للنقاش:

-يقول بعضهم إن نقطة الضعف الرئيسية في مبدأ بيتر هي تجاهله لإمكانية نمو قدرات الشخص مع مرور الوقت، وإن كثيراً من الناس تنمو قدراتهم كلما ارتقوا في سلم المسؤولية .

-ويقول آخرون إن هذا الأمر مأخوذ في الاعتبار ،وإن المرء يظل ينمو إلى الحد الذي ليس بعده مزيد .

فما رأيك أنت؟

القيادة تقود الأتباع يتبعون هل يتم ذلك حقاً؟

أحياناً يتبع بعض القادة جنودهم، وبذلك يتخلون عن مهام القيادة، وتصبح أفعالهم مجرد انعكاسات لرغبات الجنود أو ممارساتهم، ويتوقفون عندئذ عن مهمة تعيين وجهة التحرك ويسود بين الجنود الاعتقاد الخاطئ بأن قرارات القادة شعبية ومقبولة لدى الجميع وهناك سيكتشف الجنود عاجلاً أم آجلاً إمكانية استغنائهم عن أمثال أولئك القادة.

الإسلام يحاسب القادة أيضاً عن أعمال جنودهم:

قال الرئيس الأمريكي السابق كينيدي «لا نريد أن نكون كقائد الثورة الفرنسية الذي قال:

«إذا انطلق أبناء شعبي فعليّ أن أتعرف على اتجاه سيرهم كي أقودهم إلى حيث يرغبون الذهاب.»

وقد نشرت صحيفة أنديانا ديل ستيوت بتاريخ 6 شباط فبراير 1958 للكاتب ريكس آلن ريديفر وصفاً رائعاً لهذا النوع من القادة تحت عنوان:

«إتبع القائد.. أسطورة حديثة»

بيما كان موكب استعراضي يعبر أحد شوارع الضاحية، ارتفع صوت من بين الجمهور الغفير صائحاً:

«انتبهوا أيها الحمقى لقد ضللتم الطريق، وطريقكم هذا لا يؤدي إلى شيء سوى السراب والخطر».

توقف الركب وفزع الناس: لكن كيف يكون ذلك؟ تطلعوا إلى المقدمة بنظرة واحدة وإذا بقائدهم يشق طريقه نحو الأمام في فخر وكبرياء فقالوا:

«لا شك في أنه يسير في الاتجاه الصحيح، فها هو يمشي شامخاً مرفوع الرأس.إنه حقاً يسير في الاتجاه الصحيح» وانطلقوا وراءه بحماسة.

لكن القائد الوسيم توقف وبدت على وجهه ملامح الفزع فالتفت وراءه يسائل نفسه هل أنا في حلم أم في واقع؟ لا شك أني أسير في الاتجاه الصحيح فها هي الأعداد الهائلة من الناس تتبعني ولا يمكن إلا أن أكون على الطريق القويم».

وانطلق في مسيرته نحو الهاوية:

ما العبرة؟ قد نختار القائد ونسير وراءه طوعاً، لكن علينا دوماً مراقبته والتفكير في أعماله وتقويمها. مسؤولية الفرد المسلم في إتباع الحق قائمة إلى يوم القيمة يوم يأتي كل منا ربه فرداً .

المعايير القيادية:

خطب أمير المؤمنين أبو بكر الصديق رضي الله عنه في الناس يوم توليه الخلافة كأول خليفة لرسول الله عليه السلام فقال :

«أيها الناسُ وليتُ أمركم ولستُ بخيركم وإنَّ أقواكم عندي الضعيفُ حتى آخذ بحقِّه، وإنَّ أضعفكم عندي القويُّ حتى آخذ منه الحقَّ، أيها الناس إنما أنا متَّبعٌ ولستُ بمبتدع، فإن أحسنتُ فأعينوني وإن زغتُ فقوِّموني وحاسبوا أنفسكم قبل أن تُحاسبوا، ولا يدع قومٌ الجهاد في سبيل الله إلا ضربهم الله بالذُّلِّ ولا ظهرت الفاحشةُ في قوم إلا عمَّهمُ الله بالبلاء.

فأطيعوني ما أطعتُ الله، فإذا عصيتُ الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم ولوددتُ أنَّه كفاني هذا الأمر أحدكُم وإن أنتم أردتموني على ما كان الله يقيم نبيَّه من الوحي ما ذلك عندي، إنما أنا بشرٌ فراعوني».

السؤال:

إذا تم اختيارك اليوم خليفة للمسلمين فماذا تضيف على كلمة الخليفة أبي بكر وماذا تحذف منها.

لاحظ أنه لا يمكن تكرار خطبة أبي بكر حرفياً لأن العالم قد تغير كثيراً منذ عهده رضي الله عنه أوجز في الإجابة !

تذكرة ربانية "وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ"[1] .

مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام:

القيادة بالمفهوم الإسلامي مرتبطة ارتباطا وثيقاً بالعقيدة الإسلامية وكل ماتحمله من مثل وقيم عليا التي يؤمن بها المسلم وتؤثر بشك ل مباشر في سلوكه ويرى حامد بدر (1402هـ) أن القيادة الإسلامية هي ما يقوم القائد من تأثير على سلوك الأفراد مستخدماً الأسلوب الإسلامي من أجل تحقيق أهداف مشروعة في الإسلام، بحيث يستجيب له الأفراد امتثالاً لتعليمات الدين بالطاعة لولي الأمر.

ويرى حزام المطيري (1417هـ 235، 236) أن القيادة في الإسلام هي ما يتمتع به القائد من قدرة على التأثير في الأفراد ، وإدارتهم، وتوجيههم بطريقة إسلامية تخلق فيهم الحماس لتحقيق الهدف.

وإذا أردنا أن نصل إلى مفهوم ودقيق للقيادة في الإسلام ، فإنه يجب أن نتأمل جيداً إلى قوله ﷻ : "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"[2]،كما يجب أن نتأمل مليا في قول المصطفى ﷺ عندما سئل عن العزم فقال هو مشاورة أهل الرأي ثم إتباعهم (الضحيان، 1411هـ 151)،وكذلك قوله ﷺ كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته (الياسين، 1988م 17)

ويمكن القول أن مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام هو ذلك السلوك الذي ينتهجه القائد المسلم للتأثير على مرؤوسيه لأداء الأعمال المكلفين بها كما

---

[1] سورة الزخرف الآية 32

[2] سورة آل عمران الآية 159

أمر الله ورسوله، مراعيين في ذلك مصلحة العمل لأمانة وإخلاص في ظل الضوابط الشرعية قال تعالى: ﴿وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَ﴾[1].

والقائد الإداري المسلم يعي تماما أن الأعمال المكلف بها هي تكليف لاتشريف ويتطلب منه ذلك والأمانة والجد والاجتهاد والشعور بالمسئولية تجاه هذه الأعمال المكلف بها وأنه سيحاسب أمام الله لو قصر في أداء هذه الأمانة مقتديا بحديث المصطفى ﷺ عندما قال لأبي ذر: "يا أبا ذر إنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا على من أخذها بحقها وأدى الذي عليه".

والقائد الإداري المسلم قائدا شوريا ديمقراطيا لاينفرد بصنع القرار بمفرده بل يشاور أهل الحل والعقد امتثالا لقول الله ﷻ: ﴿وَأَمۡرُهُمۡ شُورَىٰ بَيۡنَهُمۡ﴾[2] وقوله ﷻ: ﴿وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِ﴾[3]، كما أن القائد الإداري المسلم كيس فطن واقعي لايتخذ قرارا دون معرفة نتائج هذا القرار وتأثيره سلبا وإيجابا على مرؤوسيه وسير العمل بشكل عام. ويتطلب من القائد الإداري المسلم أن يكون قدوة حسنة للعاملين معه يطبق القرارات على نفسه أولا قبل العاملين معه ويلتزم بكل التعليمات ليعطي نموذجا مثاليا للالتزام والانضباط في العمل امتثالاً لقوله ﷻ: ﴿لَّقَدۡ كَانَ لَكُمۡ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسۡوَةٌ حَسَنَةٞ﴾[4]، ولا ينبغي للقائد الاداري المسلم أن يكون فظا غليظا جافاً في التعامل مع مرؤوسيه لما لذلك من أثر سيء على العاملين معه وعلى سير العمل فالقائد الإداري المسلم يدرك جيدا أن البر والرحمة ركيزة أساسية في عمله الإداري لقوله ﷻ: ﴿وَلَوۡ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلۡقَلۡبِ لَٱنفَضُّواْ مِنۡ حَوۡلِكَ﴾[5]

1 سورة التوبة الآية 105
2 سورة الشورى الآية 38
3 سورة آل عمران الآية 159
4 سورة الأحزاب الآية 21
5 سورة آل عمران الآية 159

اختيار القائد الإداري:

هناك اتجاه في العالم المتحضر نحو العلوم الإدارية وتطويرها حيث عُرف بالاستقراء، أن أهم أسباب النجاح أو الفشل للمؤسسات والشركات يرجع إلى اختيار القائد الإداري الفعال، ولذا كثرت الدراسات والكتب ومذكرات الناجحين من القادة والساسة والإداريين لخدمة هذا المجال، وكان دور كثير ممن ألف من المتخصصين العرب في هذا العلم هو ترجمة الكتب الغربية، أو تأليف الكتب المحشوة بتجارب الغربيين ونظرياتهم.

ولا مانع من الاستفادة من تلك التجارب والمعارف ولكن إهمال تجارب قادة المسلمين وأقوالهم وما ذكره المؤلفون من أرباب الأدب والسياسة الشرعية في هذا المجال تقصير واضح وفي هذا المقال جمعت بعض الأقوال في هذا المجال من سير رجال الإسلام، وكانت موارد هذا المبحث هي نصوص الوحيين وكتب السياسة الشرعية والأحكام السلطانية وآداب الملوك والوزراء وآداب القضاة وأهل الحسبة، وسير قادة المسلمين، وكتب الأدباء ودواوين الحكماء، وأمل أن يكون هذا المقال بداية اهتمام بكتب التراث المؤلفة في هذا الموضوع .

أهمية القائد:

لا يشك أحد أنه لا يمكن لمجتمع صغير أو كبير أن ينجح ويحقق أهدافه بدون قائد، بل إن النبي ﷺ قال "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم"، وفي حديث ابن عمر ؓ "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم وذلك ليكون قوله فاصلا عند النزاع، ولذلك أعطاه الشرع حق الطاعة ولو كانت في أمر تكرهه النفس كما في حديث بايعنا رسول الله ﷺ على السمع والطاعة في العسر واليسر والمنشط والمكره وعلى أثرة علينا وألا ننازع الأمر أهله قال إلا أن تروا كفرا بواحا عندكم من الله فيه برهان بل إن النبي ﷺ أرسل جمعا من الصحابة في مهمة وأمَّر عليهم أحدهم فغضب عليهم وأمرهم أن يوقدوا نارا ويقتحموها فهموا بذلك طاعة له، ثم قالوا ما آمنا إلا هروباً من النار فكيف

تقتحمها، فلما رجعوا من مهمتهم أخبروا النبي "ﷺ" فقال: إنما الطاعة في المعروف وقد قال شيخ الإسلام "فإذا كان قد أوجب في أقل الجماعات وأقصر الاجتماعات أن يولي أحدهم كان ذلك تنبيها على وجوب ذلك فيما هو أكثر من ذلك

وفي أهمية القائد يقول عمرو بن العاص "ﷺ" إمام عادل خير من مطر وابل وأسد حطوم خير من سلطان غشوم وسلطان غشوم خير من فتنو تدوم وقال الأفوه الأودي:

ولا سراة إذا جهالهم سادوا لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم

ولا عماد إذا لم ترس أوتاد كالبيت لا يبتنى إلا له عمد

وساكن بلغوا الأمر الذي كادوا(5) فإن تجمع أوتاد وأعمدة

مسؤولية القائد:

كثير من الناس يحب أن يكون من أهل المناصب والمسؤولية؛لأنه ينظر إلى ما يحصله صاحب المنصب من شهرة ومكانة ولكنه ينسى أن المنصب تكليف لا تشريف، وأنه مسؤول أمام الله تعالى في عمله،فقد روى الشيخان عن ابن عمر "ﷺ" رضي الله عنهما أن رسول الله "ﷺ": قال "ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع وهو مسؤول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عنهم، والمرأة راعية عن بيت بعلها وولدها وهي مسئولة عنهم والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه،ألا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"

وفي هذا يقول رسول الله: "ﷺ" "ما من أمير عشرة إلا جيء به يوم القيامة مغلولة يداه إلى عنقه حتى يكون عمله هو الذي يطلقه أو يوبقه"(7) وفي حديث المقدام بن معدي كرب"ﷺ" أن رسول الله"ﷺ" ضرب على منكبيه ثم قال أفلحت يا مقدام إن لم تكن أميرا ولا كاتبا ولا عريفا)

وثبت في حديث أبي هريرة ﷺ قال قال رسول الله ﷺ: "إنكم ستحرصون على الأمارة وإنها ستكون ندامة وحسرة، فنعمت المرضعة وبئست الفاطمة"، وقال ﷺ: لأصحابه "إن شئتم أنبأتكم عن الأمارة، أولها ملامة وثانيها ندامة وثالثها عذاب يوم القيامة، إلا من عدل"، وقال ﷺ لعبدالرحمن بن سمرة ﷺ: "يا عبدالرحمن لا تسأل الإمارة فإنك إن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها، وإن أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها.

"والزجر عن طلب الولاية من الأمور التي ينفرد بها الإسلام حيث ندر أن تجد في أدبيات الإدارة العامة مثل هذا الزجر عن الحرص على الوظيفة، ولعل إحدى المشاكل التي تعاني منها الإدارة العامة وجود أشخاص مسئولين ذوي كفاءة متدنية يستميتون في البقاء في المنصب ولا يودون أن يتزحزحوا عنه ولا يسمحون لغيرهم من الأكفاء أن يصلوا إليه، وهذا سر التغليظ في هذا الأمر".

وقد كان هذا الأمر واضحا عند الرعيل الأول فقد دخل أبو مسلم الخولاني على معاوية بن أبي سفيان ﷺ فسلم عليه بلفظ "أيها الأجير فلما استنكر الجالسون ذلك، قال إنما أنت أجير، استأجره رب هذه الغنم لرعايتها فإن أنت هنأت جرباها وداويت مرضاها وحبست أولاها على أخراها، وفاك سيدها أجرها، وإن أنت لم تهنأ جرباها ولم تداو مرضاها ولم تحبس أولاها على أخراها عاقبك سيدها"

فلا بد للمجتمعات الصغيرة والكبيرة من قائد يوجهها، ولكن ذلك له تبعات ولذا نبه على ذلك المصطفى ﷺ كما في الأحاديث السابقة.

صفات القائد الإيجابية:

ولهذا القائد صفات منها ما هو فطري ومنها ما هو مكتسب، فمن هذه **الصفات:**

1. أن يكون قويا في شخصيته وفي اتخاذه للقرارات، والقوة إحدى ركني الولاية المذكورة في قوله _تعالى_"إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"[1] ولذا لما قال أبو ذر يا رسول الله ألا تستعملني؟ ضرب رسول الله "ﷺ" بيده على منكب أبي ذر، وقال يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة وإنها خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها".

قال شيخ الإسلام _رحمه الله_ "وكان أبو ذر أصلح من خالد بن الوليد في الأمانة والصدق، ومع هذا نهى أبا ذر عن الولاية والأمارة؛ لأنه رآه ضعيفاً مع أنه روي "ما أظلت الخضراء ولا أقلت الغبراء أصدق لهجة من أبي ذر".

وقد سئل الإمام أحمد عن الرجلين يكونان أميرين في الغزو وأحدهما قوي فاجر والآخر صالح ضعيف مع أيهما يغزى؟ فقال "أما الفاجر القوي فقوته للمسلمين وفجوره على نفسه، وأما الصالح الضعيف فصلاحه لنفسه وضعفه على المسلمين، فيغزى مع القوي الفاجر".

والشجاعة عند اتخاذ القرارات تميز القائد الناجح من غيره، وقد أشار عمر"ﷺ" إلى هذا فقد أرسل محمد بن مسلمة في مهمة إلى العراق ثم رجع ففني زاده قبل أن يصل إلى المدينة، فأخذ يأكل من لحاء الأشجار فلما علم عمر بذلك قال له "هلا قبلت من سعد؟ قال "لو أردتُ ذلك كتبت له به أو أذنت له فيه، فقال عمر "إن أكمل الرجال رأيا من إذا لم يكن عنده عهد من صاحبه، عمل بالحزم أو قال به ولم يتكل"، يشير إلى خطأ أن ينتظر القائد التوجيه ممن فوقه في كل الأمور.

2. أن يكون عادلا، وقد أخبر النبي "ﷺ" عن عظم جزاء العادل عند الله فقال "إن المقسطين عند الله على منابر من نور عن يمين الرحمن ﷻ، وكلتا يديه يمين الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما وُلُوا" وفي الحديث الآخر "ما من أمير عشرة إلا وهو يؤتى به يوم القيامة مغلولا حتى يفكه العدل أو يوبقه الجوْر" وقال شيخ

[1] سورة القصص الآية 26

الإسلام "إن الله يقيم الدولة العادلة وإن كانت كافرة ولا يقيم الظالمة وإن كانت مسلمة، ويقال الدنيا تدوم مع العدل والكفر ولا تدوم مع الظلم والإسلام وذلك لأن العدل نظام كل شيء".

3. أن يخالف طبعُه طبع نائبه في الشدة والليونة، وقد قال زياد ما غلبني أمير المؤمنين – يعني معاوية "رضي الله عنه" بشيء من السياسة إلا بباب واحد استعملت رجلا فكثر خراجه، فخشي أن أعاقبه ففر إلى معاوية فكتبت إليه إن هذا أدب سوء لمن قبلي، فكتب إلي إنه ليس ينبغي لي ولا لك أن نسوس الناس بسياسة واحدة: أن نلين جميعا فتمرح الناس في المعصية أو نشتد جميعا فنحمل الناس على المهالك ولكن تكون للشدة والفظاظة وأكون للين والرأفة.

4. أن يكون مخلصا لعمله، قال ﷺ "ما من راع يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت وهو غاش لها إلا حرم الله عليه رائحة الجنة".

5. أن يكون رفيقاً بمن تحته، وقد جاء في الحديث أن رسول الله ﷺ: قال "اللهم من ولي من أمر أمتي أمراً فرفق بهم فارفق به ومن ولي من أمر أمتي أمراً فشق عليهم فاشقق عليه"، وهو عام في كل ولاية وقد وصف الله ﷻ نبيه ﷺ فقال: "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ"[3].

6. يكون أمينا ذا صلاح وتقوى، وصفة الأمانة أحدى ركني الولاية ولذلك جاء في التنزيل: "إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"[4]، "اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ"[5]، وفي حديث حذيفة أن النبي ﷺ قال لأهل نجران "لأبعثن إليكم رجلاً أميناً حق أمين، قال فاستشرف له الناس فبعث أبا عبيدة بن الجراح "رضي الله عنه" فإن وجد رجل أمين في ضعف ورجل إداري قوي وليس بأمانة الأول، فقال شيخ

---

3 سورة آل عمران الآية 159

4 سورة القصص الآية 26

5 سورة يوسف الآية 55

الإسلام "إذا كانت الحاجة في الولاية إلى الأمانة أشد قدم الأمين مثل حفظ الأموال ونحوها" ،والأمانة مرتبطة بالتقوى والصلاح الذي هو أهم شروط المنصب.

ولذلك فإن من توفيق الله لصاحب المنصب أن يكون من معه في العمل من أهل الصلاح: لقوله ﷺ "من ولي من أمر الناس فأراد الله به خيراً جعل معه وزيراً صالحاً إن نسي ذكره وإن ذكر أعانه".

ومن أهم الأمانات اللازمة في كل من عين في المنصب الإداري:الأمانة المالية، خاصة وقد كثر من الموظفين الاستهانة بالممتلكات العامة وقد سماه رسول الله"ﷺ" غلولاً ،ففي صحيح مسلم عن عدي بن عميرة"ﷺ" أن رسول الله"ﷺ" قال "من استعملناه منكم على عمل فكتمنا مخيطاً فما فوقه كان ذلك غلولاً يأتي به يوم القيامة.

وتروي لنا كتب التاريخ أنه لما حملت مغانم العراق بعد فتحها إلى عمر بن الخطاب"ﷺ" ورأى ما فيها من الجواهر جعل يتعجب ويقول: إن الذي أدى هذا لأمين، فقال عبدالرحمن بن عوف "ﷺ" أنا أخبرك بذلك يا أمير المؤمنين أنت أمين الله وهم أمناؤك فما دمت مؤدياً للأمانة أدوها ومتى رتعت رتعوا وكما هو معلوم فإن أخلاق القائد تؤثر في من تحته ،وقد قيل الناس على دين ملوكهم،ولذا قال رسول الله "ﷺ" في رسالته إلى هرقل (فإن أبيت فإن عليك إثم الأريسيين)أي الفلاحين.

7. ألا يقدم أحداً وهو يجد أكفأ منه لقرابة أو واسطة ،وهذا من أكثر أنواع الفساد الإداري انتشارا في البلاد العربية،وقد ورد التحذير الشديد من ذلك،فقد قال"ﷺ": "من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله"وقال"ﷺ" "إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة، قيل:كيف إضاعتها؟ قال إذا وسد الأمر إلى غير أهله" وقال عمر بن الخطاب "ﷺ" "من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً لمودة أو قرابة بينهما فقد خان الله ورسوله" ومن الخطأ

تعيين أحد في منصب قبل اختباره. قال علي : "الطمأنينة إلى كل أحد قبل الاختبار عجز".

8. ألا يكون ممن يتغير خلقه ويتيه على الآخرين بعد المنصب والولاية. قال ابن المعتز: من عمل عملاً فتاه فيه أخبر أن قدره دونه ومن تواضع فيه دلّ على أن قدره فوقه. وقال منصور الفقيه: لنا الجفا وتبدّ من لم يمت فسيعزل يا من تولى فأبدى أليس منك سمعنا.

9. ألا تحمله عواطفه على مجاوزة العدل. قال عمر بن عبد العزيز رحمه الله في صفة القائد المطلوب "من إذا غضب لم يخرجه غضبه عن الحق وإذا رضي لم يدخله رضاه في باطل وإذا قدر عف وكف". وهو مأخوذ من قوله تعالى: "وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى"[1].

10. أن تكون لديه القيادة الفطرية. قال عمر بن الخطاب : "أريد رجلاً إذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم وإذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم.

11. أن يكون من أشراف الناس في طبعه وعلو همته وجوده. قال يحي بن خالد البرمكي لبنيه: إنكم لا بد لكم من عمال وكُتّاب فاستعينوا بأشراف الناس وإياكم والسفلة فإن النعمة على الأشراف أزين والمعروف عندهم أثمن والشكر منهم أحسن. قال معاوية : " لا ينبغي للملك أن يكون كذاباً؛ لأنه إن وعد لم يُرج وإن أوعد لم يُخف ولا غاشاً؛ لأنه لا ينصح ولا تصلح الولاية إلا بالمناصحة. ولا حديداً؛ لأنه إذا احتد هلكت رعيته. ولا حسوداً؛ لأنه لا يشرف أحد فيه حسد. ولا يصلح الناس إلا بأشرافهم. ولا جباناً؛ لأنه يجترئ عليه عدوه وتضيع ثغوره

[1] سورة المائدة الآية 8

ويذكر عن بعض من لهم تجربة في السياسة أنه قال لا يصلح لسد الثغور وقود الجيوش وتدبير الخيول وحراسة الأرضيين والأقاليم إلا من تكاملت فيه خمس خصال:

- حزم يتيقن به عند موارد الأمور حقائق مصادرها.
- وعلم يحجزه عن التهور في المشكلات إلى تجلي فرصها.
- وشجاعة لا تنقصها الملمات بتواتر حوائجها وعظم هولها.
- وصدق في الوعيد والوعد يوثق منه بالوفاء عليها.
- وجود يهون عنده تدبير الأموال عند ازدحام السؤال عليه.

12. أن يكون ذا خبرة وتجربة، قال قيس بن عاصم لبنيه "إذا مت فسودوا أكبركم فإن القوم إذا سودوا أكبرهم أحيوا ذكر أبيهم، ولا تسودوا أصغركم فيسفه الناس كباركم وتهونون عليهم". وقال علي رضي الله عنه رأي الشيخ خير من مشهد الغلام وإن كان الصغير مؤهلاً فيقدم للقيادة، فقد قال الشاعر في محمد بن القاسم فاتح بلاد السند، وهو ابن سبع عشرة سنة:

ولداته إذ ذاك في أشغال قاد الجيوش لسبع عشرة حجة همم الملوك وسوْرة الأبطال قعدت بهم لذاتهم وسمت به

وقال آخر:

لا تعجبوا من علو همته وسنه في أوان منشاها

والمقصود هنا أن يتم اختيار من يحسن العمل وهذا يكثر في ذوي الأسنان وقد يوجد في الأحداث من هو أفضل من كثير ممن هو أعلى منه سنا فقد قال علي" : "قيمة كل امرئ ما يحسنه".

القيادة في المسيحية

القس مويسيس نظمي:

يعلمنا السيد المسيح في الوزنات (مت 25:14- 30)، إن الخدمة لا تقوم على الاستعداد للتنقل بالخدمة أو التكريس الوقتي فحسب بل أيضاً على عامل مهم وهو استثمار الوزنات فما أوكله السيد المسيح لنا من خدمات هو وزنات علينا كخدام استثمارها بأفضل طريقة حتى نسمع ذلك الصوت المملوء فرحاً "نعماً أيها العبد الصالح الأمين كنت أميناً في القليل فسأقيمك على الكثير أدخل إلى فرح سيدك (مت 25:11)، ونبعد لا سمح الله عن ذلك الصوت القائل "أيها الخادم الشرير الكسلان عرفتني أحصد من حيث لم أزرع واجمع من حيث لم أزرع فكان عليك أن تضع ما لي عند أصحاب المصارف وكنت في عودتي استرد ما لي مع ربحها (مت 25:26).

وواضح أن الفرق بين كلا العبدين واضح فالأول عرف كيف يدير يدبر يخطط يوجه خدمته (وزنته) بصورة صحيحة استحق عليها الثناء بينما الآخر عجز عن كل ذلك فاستحق ما لا نريد أن نسمعه معنى ذلك أن الخدمة مجموعة من الوزنات على الخادم القائد إدارتها بأحسن صورة ولكن أولاً لابد أن نتسائل من هو القائد وما هو التعريف العلمي لكلمة قائد.

القائد:

هو شخص ما في منظومة يسعى لتحقيق أهدافها بواسطة ومن خلال الآخرين وعلينا أن ندرك أنه لم يصبح هناك اهتمام بالقائد بصورة ضخمة تتعلق عليه كل آمال الجماعة لتحقيق الهدف بل أصبح الاهتمام ينصب على أنه كيف أن هذا القائد يثير ويحفز مواهب وسلوك الآخرين في الجماعة حتى يصل الكل إلى الهدف الذي وضعوه معاً أول الأمر لذا أصبح يطلق على هذا الأمر العملية القيادية.

العملية القيادية

دعونا أيضاً نتساءل من هو الخادم كما أراده الخادم الأعظم ربنا يسوع المسيح.

الخادم

رائحة للمسيح، نور للعالم، رسالة لجميع الناس، خميرة للعجينة، ملح للأرض، سفير عن السماء.

بعد ذلك هل ممكن أن نطلق على الخادم كلمة قائد أما أن الكلمتان متنافرتان صعب التصالح بينهما ربما يكون هذا فكرنا حيث أن القيادة ارتبطت في أذهاننا بالتسلط والمركز الأول وانبهار الآخرين وحب الظهور الخ.

بينما في حقيقة الأمر وأنا أتكلم من الناحية العلمية فما بالك من الناحية المسيحية

- **القيادة تعنى (الخدمة):**

فكلمة قيادة أو علم الإدارة هي" Administration "مكونة من "Ad" وهي تعني لكي "ministration" تاتي من كلمة "ministrate" أي يخدم وفيها "minister" أي وزير أو خادم وفيها "ministry" أي رسالة أو خدمة وفيها كلمة وزارة كما أن هذا هو فكر الكتاب المقدس الذي أشترك على الأسقف والشماس وهي مناصب كنيسة قيادية بلا شك أن يعرف أن يدبر بيته حسناً وإلا فكيف يدبر الكنيسة "مدبرين أولادهم وبيوتهم حسناً (1تى 12:3) "Be able to manage hischildren and family well ".

والآن ما هي سمات القائد الخادم:

1. يبذل. 2. يخطط. 3. يحاور.
4. يطور الأداء. 5. يفوض. 6. يقيم ويقوم.

1. يبذل

لقد وضع السيد المسيح الخادم الأعظم القاعدة التي يجب أن يكون الخادم القائد حين قال "من أراد أن يكون فيكم عظيماً فليكن خادماً، ومن أراد أن يكون فيكم أولاً فليكن فيكم عبداً" كما أن "ابن الإنسان لم يأت ليخدم بل ليخدم ويبذل نفسه فدية عن كثيرين" (مت 20:26- 29). فالخادم القائد في بادئ الأمر هو صورة تعكس صورة الراعي الصالح الذي يبذل نفسه فديه عن الرعية وهو بالتالي يختلف كثيراً عن الراعي الأجير الذي لا يبالي بالخراف وهي تخطف وتذبح من قبل الذئب القيادة المسيحية الخادمة هي قيادة باذلة وليست قيادة متسلطة هي جرة مكسورة من أجل الجميع لذا نجد بولس الرسول يخاطب الكورنثوسيون (بعصا أتي إليكم أم بروح الوداعة؟) القيادة الباذلة هي خدمة غسل

الأرجل:

"لأنه من هو أكبر الذي يتكئ أم الذي يخدم أليس الذي يتكئ ولكن انه بينكم كالذي يخدم" (لو 25:12).

ونتذكر أبونا بيشوى كامل الذي كان دائماً يقول وهو يشير إلى المخدوم "يارب لا تجعلني أنسى أن هذا هو ابنك وأنا ليس سوى خادم ابن سيدي."

2. يخطط

إن القائد هو ذلك الشخص الذي ينقل الجماعة ويخطط لهذا المستقبل لذا نجد عنه الآخرين الحاضر يلد المستقبل بينما عند القائد المستقبل يلد الحاضر وهناك مذاهب كثيرة للإدارة تختلف باختلاف طريقة التخطيط منها:

1. الإدارة باللوائح.
2. الإدارة بالجاذبية الشخصية .
3. الإدارة بطريقة رد الفعل.
4. الإدارة بالأهداف الشخصية.

بينما القائد الخادم الناجح لابد أن يكون منهجه الإدارة بالأهداف التي وضعتها الجماعة مع القائد.

3. يحاور

الحوار هو أكثر أدوات القائد استعمالاً للوصول إلى إثارة وتحفيز الآخرين ليضمن حماسهم ومشاركتهم الفعالة معه لوصول إلى الهدف والحوار يحكمه البرنامج التالي:

1. هدف.
2. تهيئة جو الحوار.
3. بداية جيدة (سلسلة).
4. مهارات استماع، ابتسامة، استعمال الاسم الخ.
5. اجتياز عقبات صمت، بكاء، ثورة، ثرثرة الخ.
6. نقل الحركة تعميق الحوار.
7. مهارات.
8. اجتياز عقبات.
9. دعه يفكر دعه يطلب.
10. يصل إلى الهدف بنفسه.

وهناك أمثلة كتابية نتعلمها من السيد المسيح المحاور مع السامرية تلميذي، عمواس، نيقوديموس، بطرس عند بحر طبرية، سمعان الأبرص.

4. يطور الأداء

لكي نطور الأداء لابد أن نتعرف معاً على معادلة الأداء (الأداء =القدرة الرغبة).

وهي معادلة خطيرة لأنها ضربية وليست جمعية أي أنه لابد أن يكون هناك قيمة لكل عامل ولا يمكن أن يصبح إحداهما صفراً وأصبح الناتج صفراً كما أنه في حالة زيادة أي عامل بمقدار وحده واحدة يزيد الناتج بمقدار العامل الآخر.

والقائد عليه زيادة العاملين (القدرة) عن طريق التعليم والتدريب لزيادة مهارات الآخرين عن طريق التحضير المستمر. ولعلنا نتذكر نحميا وبناء سور أورشليم في هذا الأمر.

5. يفوض

وأوضح مثال كتابي لعملية التفويض أخر 18 وللتفويض خطوات منها

1. الرغبة في التفويض بالفعل وليس بالشعارات.
2. تنظيم العمل حتى يمكن تحليلية واكتشاف ما يمكن التفويض فيه.
3. تصنيف المهام مهام سهلة التفويض، مهام ممكنة التفويض، مهام مستحيلة التفويض.
4. تصنيف الأفراد يملك قدرات فرصة فورية ويملك خبرات عملية يملك قدرات ولا يملك خبرة عملية قليل من التشجيع وفرصة متدرجة -لا يملك شئ تدريب تشجيع فرصة في الوقت المناسب وهناك قاعدة عامة في عملية التفويض (السلطة تفوض/ المسئولية لا تفوض أبداً).

6. يقيم ويقوم

فالقائد الخادم عليه أن يقيم نفسه بصورة منتظمة ودائمة وغالباً يتم على 3 مراحل:

- مبدئى من منكم يريد أن يبنى برجاً أفلا يجلس أولاً قبل البدء في التنفيذ.
- مرحلى أى أثناء التنفيذ يكون هناك فرصة لالتقاط الأنفاس وتقييم العمل حتى يسهل التعديل توفيراً للوقت فالابن رجع إلى نفسه وعدل المسار في الوقت المناسب.
- تقييم نهائى وهو الحساب الختامى في نهاية التنفيذ مما يجعلنا نبدأ بداية صحيحة في المرة القادمة.

وهكذا علينا جميعاً أن نطور أنفسنا كقادة من أجل خدمة أفضل "ولما رأى الجموع تحنن عليهم إذ كانوا منزعجين ومنطرحين كغنم لا راعى لها (مت 36:9).

نبذة النيل والفرات

نظرية القيادة في المسيحية هو بحث يعتبر من الموضوعات المندرجة في صلب الأطروحات السماوية التي لا تستمر ذات سيادة بدون نظرية في القيادة، لأن الأنبياء عليهم السلام كما بعثوا كعلل معدة لإعداد القابل، الناس، لقبول وحي الرسالات السماوية، وبعثوا لقيادة المجتمعات البشرية وتأطيرها بإطار الشرائع السماوية وتشريعاتها القانونية، ولكن هل تقف القيادة عند النبي وشريعته فحسب أم يكون لها امتداد طبيعي غير قسري وهذا قاد الباحث إلى طرحه هذا حول نظرية القيادة في المسيحية لاستكشاف هل تحتري الشريعة المسيحية على نظرية في القيادة تعمل على تحريك الجماعات لشخص القائد أم أنها اقتصرت على الجانب العقائدي والأخلاقي كما ادعي وأهملت القيادة وتركت للوثني والمتجرف لقيادة الناس وخصوصاً المؤمنين منهم، وعلى خوض وجود هذه النظرية تبرز تساؤلات وهي كيف تأسست هذه النظرية، ما هي سمات القائد وصفاته التي ينبغي أن يتمتع بها هل هناك دليل يؤيد هذه النظرية، وما هي الفلسفة التي تضطلع بها هذه النظرية وفي هذا البحث يحاول المؤلف الإجابة عن هذه التساؤلات مستنداً إلى المزج بين المنهج العقلي والنقلي، وقد قسم بحثه هذا إلى ثلاثة فصول كانت على التوالي الولادة، النبوة، السلطة، حيث تحدث الباحث عن ولادة المسيح عيسى بن مريم عليه السلام والبشارة أنه سيكون صاحب سلطة على بني إسرائيل وتم في هذا السياق مناقشة الأقوال الواردة في الأناجيل والمنسوبة إليه وفي الفصل الثاني تكلم الباحث عن تجسيد المسيح عيسى بن مريم "عليه السلام" لنظرية القيادة ومدى حيازته على سمات هذه النظرية، ومن ثم عمله وحوارييه كفريق عمل في التبشير بالشريعة الجديدة بين الشرائح الاجتماعية المختلفة وفي الفصل الثالث تكلم الباحث عن أصول الدين في المسيحية كـ"ألوهية المسيح" و"نبوة المسيح" و"التجسيد" متعرضاً بالنقاش لمنشأ هذه

الشبه التي عرضت على هذه العقيدة وذلك باستعراض ما جاء في العهد الجديد نفسه الشبه، وفضلا عن المحاذير العقائدية التي تؤدي إليها هذه الشبه.

الخدمةالمسيحيةالفعالة

1 ما هي القيادة الروحية ؟

2.الفرق بين القيادة الروحية والقيادة الطبيعية

3.الفكر الكتابي للقيادة الروحية

4. امتلاك الرؤيا.

الخدمة الروحية

-لا نفوز بالخدمة الروحي عن طريق الترقية بل عن طريق الكثير من الصلوات والدموع

-القيادة الروحية تحصل عليها عن طريق الاعتراف بالخطايا والتنقيب في خبايا القلب

-الاتضاع أمام الله-أنها استسلام كامل للنفس أمام الله أنها تقبل كامل للصليب

- يمتاز بالشجاعة.

- عدم الشكوى عدم تقديم أي تنازلات.

- أنها نظرة ثابتة بلا تردد نحو شخص المسيح أزمة في القيادة وصف الله أزمة القيادة في أيام حزقيال قائلاً: وطلبت من بينهم رجلا يبني جدارا ويقف في الثغر أمامي عن الأرض لكيلا أخربها فلم أجد

ما هي القيادة ؟ ما هي النوعيات المختلفة من البشر ؟

يوجد ثلاثة أنواع من الناس في العالم

1. هؤلاء القابلون التحريك

2. وهؤلاء الغير قابلون للتحريك

3. وأولئك الذين يحركون كلا النوعين

تعريف القائد: القائد هو الشخص الذي يحدث تغيير في المجتمع عموما للأفضل

القائد: هو شخص أنت تتبعه لمكان لن تستطيع الذهاب اليه بمفردك

القائد المسيحي: هو شخص دعي من الله للقيادة وهو يقود مع ومن خلال شخص المسيح

القائد: هو شخص يري أكثر من الآخرين وأبعد من الآخرين وقبل أن يري الآخرون

القيادة: هي نظام يحرص علي ممارسة تأثير خاص داخل المجموعة لتحريكها تجاه أهداف ذو فائدة دائمة تشبع الإحتياجات الحقيقية للمجموعة.

أسباب الدعوة للقيادة

1. الكنيسة فقدت تأثيرها على العالم بسبب نقص القيادة
2. أكبر وأهم احتياج حقيقي للكنيسة هو القيادة
3. الناس مستعدة أن تتبع الله ولكن من يقودها إلي ذلك؟

أهمية القيادة

تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم شيء عند الله، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم

إنها حلقة الوصل بين الله وخططه وتصوراته المستقبلية وبين الأفراد

القيادة الروحية هي: موسي قال: {من أنا...} جدعون قال: {أنا الأصغر في بيت أبي...}

اولاً: خطوة إيمانية

ثانياً: في الوجود مع الله تحصل علي كل شئ: أستطيع كل شيء في المسيح الذي يقويني (فيلبي4: 13)

ثالثاً: إدراك للاحتياج الحقيقي الكل يستطيع أن يكون قائد وأنت أيضا..!..! .. لا يوجد سبب لأي مسيحي أن يكون غير قادر على أن يصبح نموذج للقائد. 1يوحنا 2: 27

بولس يقول الكنيسة كالجسد واحد مثل العين والثاني مثل الرجل والثالث مثل اليد عندما تريد أن ترى تكون العين هي القائدة والأيدي والرجل تابعان لها، عندما تريد أن تجري تكون الرجل هي القائدة والعين والأيدي تابعان لها.

الفرق بين القيادة الطبيعية والقيادة الروحية:

1. خادم يخدم ويدعم ويفوض لوقا 22: 24–27Servant
2. وكيل موثوق فيه ومسؤل ويحاسب لوقا 12: 42–43Steward
3. راعي اهتمام تشجيع إرشاد مزمور 23 الرب راعيShepherd

يوحنا 10: 11 يسوع يقول أنا هو الراعي الصالح

يوحنا 21: 15–17 تفويض بطرس للرعاية

1بط 5: 2- 3 بطرس ينصح ارعوا رعية الله

الرؤيا:

ماهي الرؤيا

هي شيء نحن نحتاجة للغد، هي التغيير الذي أريد عمله اليوم لكي أحقق الغد هذا يجعل الرؤية تخطيط لفعل وليست فقط حلم حبقوق 2علي مرصدي أقف عل الحصن أنظر لأرى ماذا يقول لي الرب عندما يتكلم معي يريد مني أن أرى أكثر من أن أسمع حبقوق 2.

إن توانت فانتظره قدرة على الصبر والتحمل والأناة لكي لا أفشل..

خطوات القيادة المسيحية الفعالة:

1 -الزعيم المسيحي والالتزام قول الحقيقة مهما كانت كزعيم مسيحي، عند الاستلقاء أو أقول أنصاف الحقائق، والناس يميلون إلى الشعور بأن إيمانك كله مجرد خدعة في الواقع، إذا كنت عادة الكذب وقول نصف الحقيقة، قد يكون في الواقع إيمانك خدعة.

2 -تعلم كل ما يمكنك حول المهام في متناول اليد، حتى لو كان ذلك يعني العمل في الخنادق لحظة لا أحد يحب أن يكون بقيادة شخص لم يفعل ما يفعلونه هذا لا

يعني ان لديك ليصبح خبيرا ، والمشاركة العادلة في العمل وضيعة طويلة بما فيه الكفاية لفهم الجوانب محبط للعمل فائدة أخرى لهذا ،عندما كنت قد فعلت فعلا العمل،يمكنك طرح الأفكار على نحو أكثر فعالية الحلول لمواجهة التحديات عندما تنشأ.

3 -مثالا يحتذى به هل تتوقع موظفيك أو سكرتيرات للوصول في الوقت المحدد للعمل، ويرتدون ملابس أنيقة؟ ثم يجب عليك أن تفعل الشيء نفسه أحيانا يكون من السهل جدا أن تعتقد أنك قد كسبت الحق في الحضور في أي وقت تشاء، أو العودة من الغداء كلما رغبت في ذلك بالتأكيد ،قد حصل لك الحق، ولكن يمكنك الحصول على أكثر بكثير من خلال وضع مثال للأداء هل تتوقع من الآخرين أن العمل الإضافي عند فشل مشروع ما وراء التوقعات؟ ثم يجب أن تكون مستعدة لتفعل الشيء نفسه.

4 -على الرغم من أنك قد تشعر أنك قد كسبت الحق في تفويض بعيدا عن العمل ومواصلة المشاركة في المهام الإنتاجية عن طريق القيام ببعض الأعمال،وليس فقط هل كسب احترام الموظفين لديك،ولكن أيضا يمكنك البقاء على اتصال مع تدفق الأشياء كزعيم،فمن السهل أن تصبح انسحبت من الجزء الإنتاجية الفعلية من عملك، وجعل ناتج القرارات التي تبدو جيدة على الورق والصوت جيدة حول طاولة مجلس الإدارة،ولكن هي في الواقع لا قيمة لها عندما المطاط يضرب الطريق .

5 -إعادة تقويم الأداء الخاص بك باستمرار في كثير من الأحيان،قد تنفق الكثير من الوقت تصحيح تصرفات الآخرين والأزمات حل أنك لم تخلق، التي تقوم بتطويرها الشعور بأن الآخرين ليسوا قادرين كما كنت وبالتالي، قد لا يتعرف عند الوقوع في العادات السيئة التي تحتاج أيضا إلى تصحيح ستكون أول من يعترف بك وتصحيح قصيرة "fallings" تجنب الفخر مرة واحدة في موقف القيادة وخصوصا

إذا كنت جيدة في ما تفعله ،وأنه من السهل أن تبدأ تشعر بأنك لا يقهر متى يحدث ذلك، فإنك تصبح عرضة للفخر ،واتخاذ قرارات قد كنت التجهم على المرؤوسين الخاص إذا اتخذت القرارات نفسها المسؤولية الكاملة عن الحفاظ على أفعالك والاحتفاظ بها أعلاه المجلس في جميع الأوقات .

مكافأة الخطوة:

1 -تعلم كيفية إدارة وقتك عندما كنت في موقف القيادة وتجد نفسك بعيدا تفويض معظم المهام تستغرق وقتا طويلا ،فمن السهل أن تفقد السيطرة على وقتك مرة أخرى، وعندما أراكم موظفيك تهدر وقتك، فإنها تميل إلى أن تحذو حذوها

تمهيد:

1. ما هي القيادة؟
2. قائد أم مدير؟
3. فن أم علم؟ هل القيادة موهبة؟
4. كيفية الوصول لمراكز القيادة؟ كيف نختار القائد؟
5. ما هي أنواع القيادة؟
6. خريطة العملية القيادية.
7. أساليب القيادة.

تمهيد:

أ- هناك 3 أنواع من الناس:

1. من لا يهتم بما يحدث
2. من يراقب ما يحدث.
3. من يجعل الأحداث تحدث.

ب- القيادة :

كل إنسان يتكلم عنها ، قليلين هم من يفهمونها ،وأغلب الناس.

القـيادة:

عناصر الموضوع:

يريدونها هذه هي القيادة ومع ذلك قليلون هم القادة!!

ح الاحتياج لقادة :

"وطلبت من بينهم رجلاً (قائداً) يبني جداراً ويقف في الثغر أمامي عن الأرض لكيلا أخربها، فلم أجد"

1. ما هي القيادة؟

- القيادة هي عملية تأثير لا أكثر ولا أقل.
- القيادة هي القدرة على التأثير في الغير وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المحدودة.
- هي نظام يحرص على ممارسة تأثير خاص، داخل مجموعة، ليحركها نحو أهداف، تقوم لدوام الاستفادة، وتفي بالاحتياج الحقيقي لتلك المجموعة.
- مهام قيادية كنسية: تعليم، رعاية، إدارة.

2. قائد أم مدير؟

المدير القائد:

- يعرف كل شئ.	- يعترف بأخطائه.
- يخبر الناس بما يجب علمه .	- يعرف الناس كيفية عمل الأشياء.
- ينتقد.	- ينصح.
- يتحدث أولاً.	- يصغى أولاً.
- يعطى أوامر ولا يناقش.	- يعطى توجيهات ويناقش.
- يطلب من الآخرين احترامه.	- يكتسب احترام الآخرين.
- علاقاته وظيفته.	- علاقاته إنسانية.
- محور اهتمامه الإنتاج.	- محور اهتمامه تنمية من معه.

- سلطته من منصبه. -سلطته من حب الناس له.

3.فن أم علم؟ هل القيادة موهبة؟

-القيادة فن لأنها تعتمد على الإحساس بالموقف ورؤية الشخص وحماسه وهي أيضاً علم لأن لها قوانين ومبادئ يمكن دراستها والتدريب عليها.

-الإمكانية للقيادة موهبة نولد بها ، ولكن الكفاءة شأ نكتسبه بك:

أ-الفرص المواتية. ب- التدريب. ج- الخبرة .

- القادة يصنعون ولا يولدون قادة ومع أننا نقر بأن هناك من لديهم استعداد طبيعي للقيادة أكثر من غيرهم،لكن الإستعداد الطبيعي وحده لا يصنع قائداً وعلى العكس،هناك من ليس لديه استعداد طبيعي للقيادة لكن في قلبه رغبة مشتعلة أن يخدم يمكن لهذا الشخص أن يحقق قيادة ناجحة.

4.كيفية الوصول لمراكز القيادة؟ كيف نختار القائد؟

- قائد اختارته الظروف الاحتياج.
- قائد اختارته الجماعة الانتخاب.
- قائد فرض على الجماعة التعيين.
- كون جماعة التجميع.
- اختاره الله دعوة.
- قائد رشح نفسه تطوع.

أي من هؤلاء القادة أقرب إلى النجاح؟

- **أنواع السلطة:**

1. سلطة القوة
2. سلطة الإتصالات.
3. سلطة المال.
4. سلطة الشرعية (التعيين).
5. سلطة الشخصية (الكاريزما).
6. سلطة المعلومات.
7. سلطة الخبرة
8. سلطة الحب.

أي نوع من السلطة تفضل كقائد؟

5. ما هي أنواع القيادة؟

- قائد ديكتاتوري أوتوقراطي (أفعل كما أقول).
- قائد فوضوي (أفعل كما تريد).
- قائد ديمقراطي (دعنا نتفق على ما سوف نفعله).

6. العملية القيادية

القائد من هو؟

- ذكاؤه وسعة إدراكه ، حماسه، قيمه، ثقته بنفسه ، معرفته العامة ، معرفته التخصصية، قدرته على الإتصال، قدرته على العمل الجماعي، طموحه.

ماذا يفعل؟ يبذل ، يخطط، يحاور، يحفز ويدرب، يفوض، يقيم.

من يقود؟ تضع الجماعة (رغبتهم وقدرتهم) ، إنتمائهم ونشاطهم ، شخصياتهم واحتياجاتهم، ثقتهم في القائد، معتقداتهم قيمهم.

في أي ظروف؟

1- ظروف مباشرة نوع المؤسسة ، الموقف الحالي، الدعم المقدم والمصادر تماسك الجماعة.

2. ظروف عامة اجتماعية وسياسية ، قانونية، قومية ودولية ، عصرية (سمات العصر).

7. أساليب القيادة:

- التوجيه أو الإملاء (الأمر).
- الإقناع (الاستشارة).
- المشاركة
- التفويض (الإحالة).

1.التوجيه   الإخبار الإملاء الأمر :

القائد يحدد دور المرؤوس ويأمر بماذا وكيف ومتى وأين يجب عليه أن يقوم بالمهمة المكلفة.

2. الإقناع   الاستشارة:

القائد مازال يمد الآخرين بجزء كبير من التوجيه ويأخذ معظم القرارات ولكن عن طريق زيادة التواصل في اتجاهين، فإنه يحاول أن يستمع إلى أحاسيس وأفكار واقتراحات المرؤوسين بخصوص القرارات.

3. المشاركة:

القائد والمرؤوسين يشاركون في حل المشاكل وأخذ القرارات ودور القائد هو أن ينصت بانتباه وأن يسهل حل المشاكل.

4. التفويض الإحالة :

القائد الذي يناقش المشكلة مع المرؤوسين ثم يجعل أخذ القرارات إليهم لأنهم هم الذين يعرفون كيف ستنفذ المهام.

ملحوظات:

- إن اختيار نمط القيادة يجب أن يكون بناءاً على الموقف وبصفة خاصة على المستوى التطوري للمرؤوس.
- وبناء على النظرية "القيادة الموقفية" فإن القائد يجب أن يكون مرناً جداً في اختيار النمط المناسب للمستوى التطوري "للمرؤوس" (أي إمكانياته وحماسه).

مستوى المرؤوسين:

- غير قادر وغير راغب الأمر.
- غير قادر وراغب الاستشارة.
- قادر ولكن فاقد الثقة المشاركة.
- قادر وراغب الإحالة (جهزوا القرار ولكن راجعوه قبل تنفيذه إنها مسئوليتكم احملوها).

القيادة في الكتاب المقدس

يزخر الكتاب المقدس بالعديد من الشخصيات القيادية التي استطاعت أن تقود الشعب في المواقف المختلفة وفي الظروف المتنوعة.

بالطبع ليست كلها شخصيات قيادية ناجحة ولكن هناك أيضاً تسجيل لشخصيات قيادية لم تؤدي الدور المنوط إليها في القيادة الناجحة فكانت مثلاً لفشل القيادة الذي يجب أن نتجنبه في حياتنا اليومية بقدر ما تكون الشخصيات الناجحة قدوة لنا ومثلاً يحتذى به والآن نبدأ في استعراض بعض من شخصيات الكتاب القيادية الناجحة التي استمدت قوة قيادتها من إيمانها بالله ومعونة الله اليها ونعمته التي عملت فيهم.

أولاً في العهد القديم

1 نوح (تك 6- 9):

يمثل نوح نموذجاً فريداً في فن القيادة استطاع بنعمة خاصة من الله أن يقود عائلته ضد تيار الخطية المنتشرة من حوله وأن يسيج حول عائلته لحمايتها بل وأن يبني فلكاً بحسب أمر الله له ويتحمل في سبيل ذلك العديد من المواقف الصعبة وفي النهاية استطاع نوح أن يحفظ الجنس البشري وأن يبدأ بالخليقة بداية جديدة من داخل الفلك الذي يمثل الكنيسة، لقد كان نوح قائداً مطيعاً واثقاً في أوامر الله.

2.إبراهيم (تك 11:27- 25:11):

إبراهيم ترك أرضه وعشيرته وميراث أجداده ليذهب إلى أرض جديدة لم يعرفها ولم يرها ولكنه وثق في الله وآمن به ولما دعي أطاع أن يخرج إلى المكان الذي كان عتيداً أن يأخذه ميراثاً فخرج وهو لا يعلم إلى أين يأتي.

قاد إبراهيم العشيرة إلى أرض الموعد على إيمانه وثقته بالله بل لم يشأ أن يغضب مع إبن أخيه لوط بل قاد عبيده إلى المسالمة مع لوط.

بل أن قيادة ابراهيم تمتد إليه هو شخصياً إذ قاد ذاته وقدم ابنه وحيده إذ حسب ان الله قادر أن يقيمه من الأموات.

3. يوسف (تك 37:50):

لم يذكر التاريخ أن هناك شخصاً استطاع ان يقود العالم من الهلاك جوعاً إلى بر الأمان والشبع.

فكان يوسف الصديق ذلك الشاب الصغير السن المحروم من والديه والمتروك من أخوته، المسجون من أجل بره وطهارته ولكنه بنعمه من الله ومواهبه استطاع أن يقود مصر كلها بل كل الشرق أفضل قيادة حتى سماه فرعون صفنات فعنيح أي مخلص العالم حقاً لقد كان الله مع يوسف فكان رجلاً ناجحاً وقائد عظيماً.

موسى (سفر الخروج):

عندما اعتمد موسى على ذراعه وشبابه ومعرفته وحكمته التي تعلمها في بيت فرعون فشل فشلاً عظيماً، ولكن ما أن دعاه الله وأعطاه عصا القيادة لإخراج الشعب حتى ذاق موسى طعم النجاح، وقاد الشعب للخروج من أرض مصر متحدياً أعظم الملوك "فرعون مصر" ومنتصراً عليه في معركة لم يستل فيها سيفه.

لقد أبى أن يدعى إبن فرعون مفضلاً بالأحرى أن يذل مع شعب الله على أن يكون له تمتع وقتي بالخطية بل استطاع أن يقود الشعب في البرية أربعين سنة ،كان الله فيها هو القائد الحقيقي وكان موسى خير ممثل لهذا الإله العظيم استلم موسى الشريعة، وبنى الخيمة ،ووصل إلى أطراف أرض الموعد ،أسس نظام القضاء، انتصر في معارك، أعاد الشعب إلى الله أكثر من مرة بعد تمرد وعصيان.

5يشوع (سفر يشوع):

تولى القيادة بعد موسى ،وهو الذي قال عن الأرض الجديدة أننا نصعد ونمتلكها لأننا قادرون عليها وكان مهندس عملية التوطين وتسكين الأسباط في أرض الميعاد.

6.نحميا (سفر نحميا):

الذي كان في منصب رفيع في زمن السبي، وتشارك وجدانياً مع أهله وشعبه الذين نجوا والذين بقوا من السبي في أورشليم.

وقف أمام الملك بشجاعة مستمدة من صلواته وثقته في الله، وطلب أن يعيد بناء المدينة المقدسة، حدد أهدافه وعرف إمكانياته، وضع خطة البناء وقف بقوة أمام المؤامرات التي كانت تهدف إلى إيقاف العمل.

وإذا وصلنا الحديث عن قادة العهد القديم لن يكفي الوقت ولكن يحدثنا بولس الرسول عن رجال الإيمان ونسائه وقادته في رسالته إلى العبرانيين الإصحاح الحادي عشر.

ثانياً وفي العهد الجديد

لا يمكن طبعاً أن ننسى أدوار قادة الكنيسة في العهد الجديد..

1. بطرس

ورغم أنه لم يكن رئيساً أو قائداً على الرسل في بداية الكنيسة لكننا نجده يتعامل مع المواقف بحماس بالغ وبمبادرات شخصية فوقف في وسط التلاميذ ليختار معهم تلميذاً بدلاً من يهوذا الإسخريوطي.

وفي يوم الخمسين كان صاحب العظة التي ضمت إلى الكنيسة ثلاثة آلاف نفس وهو الذي أعطاه الله رؤية انضمام الأمم إلى الكنيسة.

2. يعقوب الكبير

أسقف أورشليم ورئيس أول مجمع كنسي في التاريخ قاد كنيسة أورشليم بسلام ومحبة وتواضع بالغ فكان الأب والراعي الأمين لأول كنيسة مكانية في المسيحية.

3. بولس الرسول

كان مثال قوي للقيادة الواعية المثقفة – والتي تخضع ثقافتها لخدمة الرب يسوع، صاحب مبادرة إحضار تيطس إلى المجمع الأول وهو من الأمم المتنصرين بدون ختان.

وهو الذي وقف وقاوم مواجهة لبطرس عندما كان بطرس يؤخر نفسه في الأكل خائفاً من الذين في الختان لكي لا يأكل مع الأمم.

بولس قاد الإيمان في أسيا وجزء من أوربا وهو صاحب أكبر أسفار ذكرت في الكتاب المقدس تعرض من أجل الإيمان للكثير من الاضطهادات مثل السجن والرجم والأسفار والأسهار وكسر السفينة والغرق.

ولكن أعظم القادة على مر التاريخ كان هو رب المجد يسوع الذي قدم صورة حية لتضحيات القائد ومحبته وفدائه لشعبه إذ قدم نفسه على الصليب فداء لشعبه ولكي لا يهلك كل من يؤمن به بل تكون له الحياة الأبدية.

قدم قيادة حانية محبه فكان محباً للعشارين والخطاة ويأكل معهم، ويقدم الشفاء للمرضى المحتاجين فكان طريقاً لتوبة الكثيرين وتغير حياتهم.

وفى إعداده لتلاميذه وللآباء الرسل قدم صورة مثالية للقيادة والإعداد إذ كان يرسلهم في إرساليات ثم يعودون إليه بنتائج ويقوم بتحليل هذه النتائج وتقويمها وتقديم المشورة والنصح لهم.

لم يتخذ الرب يسوع طريقة واحدة للإعداد والتعليم إذ قدم أساليب مختلفة للتعليم فكان يأخذ تلاميذه وشعبه إلى خارج الأماكن المغلقة فكان يأخذهم إلى الأماكن المفتوحة وإلى الطبيعة وكان يعلمهم بأمثال من حياتهم اليومية.

تعامل رب المجد مع كل فئة من الناس بالطريقة التي تناسبهم فنجد أن تعامله مع نيقوديموس يختلف عن السامرية وعن التلاميذ وطريقته مع الكتبة والفريسيين كانت عكس طريقته مع الخطاة والشعب المسكين.

وإن كنا قد تكلمنا عن أمثال ناجحة للقيادة فهناك أمثال لم تحقق دورها في القيادة مثل آدم الذي فشل في قيادة بيته وزوجته في التصدي للخطية بل سقط هو فيها أيضاً.

وعيسو الذي كان مفترضاً أن يكون الوارث لإسحق وهو بكره ولكنه استهان بالبركة والبكورية وباعها لأخيه يعقوب.

وملوك إسرائيل ويهوذا الذين لم يقدموا القدوة الصالحة للشعب بل تباروا في إغاظة الله والسير في طرق معوجة، والكتبة والفريسيين وقادة اليهود الذين وصفهم الرب يسوع بالعميان قادة للعميان.

الخادم القائد خصائص قيادية للخادم الناجح

مدخل

"الخدمة مع الشباب ووسط الشباب من المهام الصعبة فالمرحلة مرحلة تغيرات مرحلة انطلاق ولابد أن يكون محسوباً وفى إطاره الصحيح. مواقف كثيرة يتقابل معها الشاب وفى كثير منها يلجأ إلى الخادم يحتاج أن يتلامس مع المسيح من خلاله، قد يلجأ إليه ليساعده في اتخاذ قرار أو طلب مشورة أو إبداء رأى أو نصح، أحياناً كثيرة، في حين أن الخادم خادم الشباب كخادم وقائد أيضاً يحتاج إلى اتخاذ قرارات لتنظيم الخدمة أو حل مشكلة ما أو القيام بنشاط معين فما هي سمات الخادم القائد؟"

- القائد هو شخص ما في منظومة يسعى لتحقيق أهدافها بواسطته ومن خلال الآخرين.

وهنا يجب أن نفرق بين "قائد فرد" يحاول تحقيق كل شئ بنفسه، "قائد جماعي" يتعاون مع الآخرين.

- من هو الخادم كما أراده السيد المسيح؟

الخادم هو:

-رائحة المسيح (2كو 15:2) "لأننا رائحة المسيح الذكية لله."...

-نور للعالم (مت 14:5) "أنتم نور العالم."...

-رسالة لجميع الناس (2كو 2:3) "ظاهرين أنكم رسالة المسيح مخدومة منا مكتوبة لا بحبر بل بروح الله الحي."

-خميرة للعجينة (1كو 6:5) "ألستم تعلمون أن خميرة صغيرة تخمر العجين كله."

-ملح للأرض (مت 13:5) "أنتم ملح الأرض."...

1. سفير من السماء (2كو 20:5) "إذا نسعى عنه كسفراء"...

إنّ أكثر ما تحتاج إليه الكنيسة في القرن الحادي والعشرين هو قائد خادم.

وصف "ويلكز" مشكلة القيادة الكنسيّة في كتابه "Jesus on Leadership" فقال "تعاني الكنائس من مشكلة الافتقار إلى قادة خدّام فلقد استبدل معظم الكنائس المعاصرة "المنشفة والمغسل كرمزين للقيادة "Leadership" برئاسة الطّاولة "Chairmanship".

علّم يسوع تلاميذه أن يخدموا لا أن يترأسوا (مر 10: 42- 44)، معلناً أنه لم يأت ليُخدم بل ليخدُم وليبذل نفسه فدية عن كثيرين ثمّ قدّم نفسه مثالاً حين غسل أرجلهم في العلّيّة (يو 13: 1- 17) يشير هذا إلى أنّ العظمة الحقيقيّة هي في خدمة النّاس والتّضحية في سبيلهم، وليست في تطويعهم واستخدامهم.

تُلقي الأسطرُ القليلة الآتية الضوءَ على تعريف القائد الخادم، ومن ثمّ تدلّ على مثال من الكتاب المقدّس يتبعه القائد المعاصر في خدمته، لتبرز في الختام مواصفات تميّز هذا القائد في الكنيسة المسيحيّة.

أولاً تعريف القائد الخادم

تتناول الدّوائر الكنسيّة في مجال القيادة تعريفات متعدّدة ومتنوّعة لكنّ القيادة المسيحيّة هي أكثر من مجرّد مفهوم يُعرَّف: إنّها دعوة تُطاع، وتكليف ينفّذ. يصفها "كنيث كانتكل"، في كتابه "Feeding and Leading"، بأنّها دعوة إلهيّة إلى القائد المسيحيّ، لكي يمارس مواهبه في خدمة فريق محدّد من النّاس، بهدف مجد المسيح.

يعلّم الكتاب المقدّس أنّ كلّ مؤمن موهوب، وعليه أن يخدم الله. لذا، من واجب القائد المسيحيّ أن يكون مثالاً يحتذي به باقي أعضاء جسد المسيح وهو عندما يتبع مثال المسيح في حياته وخدمته، سريعاً ما يدرك أنّ الخدمة ينبغي أن تكون أولويّة في حياته، وأنّ فوزه قد تمّ على الصّليب وفي القيامة، وأنّ نجاحه يُقاس بالخدمة ليس إلاّ. يريد الله من القائد الّذي يدعوه أن يتفانى في خدمة شعبه والمحتاجين إلى النّعمة، وأن "ينفق ويُنفَق" في عائلته وفي مجتمعه وفي كنيسته ويصف خدمته بالفدائيّة أي المضحّية. من هنا، فإنّ المحبّة يجب أن تكون دافع القيادة المسيحيّة، والخدمة أسلوبها، والفداء هدفها.

يعرّف "جون موت" (John Mott) " القائد الرّوحيّ بالشّخص القادر على التّعبير عن وجدانه بشكل فعّال وجدّي وعمليّ لكنّ المشكلة تكمن في أنّ غالبيّة القادة الكنسيّين لا يجدون جاذبياً ولا متعةً في الخدمة؛ وهم لا يعترضون على الرّئاسة إنّما ينفرون من الخدمة.

هل يمكن تطبيق هذا التّعريف؟ هل يمكن للقادة في كنيسة المسيح أن يحوّلوا طاقة القوّة الّتي في حوزتهم إلى عمل خدمة؟ هل ثمّة توازن بين سلطة المركز والخدمة المتواضعة؟ تشدّد النّقطة الآتية على مثال كتابيّ يوجّه القائد الخادم ليتمّم عمله بفعاليّة.

ثانياً مثال القائد الخادم

تعلّم الكتبُ، الّتي تتناول موضوع القيادة، أساليب مختلفةً عن الخدمة الّتي ينبغي على القائد المسيحيّ أن يلتزم بها يشرح بعضها مثال بولس في الخدمة وبعضها الآخر يتناول أسلوب برنابا أو بطرس وغيرهما إنّ قادة العهد الجديد المكرّسين هم قدوة صالحة، ولقد كُتِبَت سيرتهم لأجل تعليم المؤمنين وتوجيههم

ولكنّ هذه المقالة تتحدّث عن مثال يسوع الّذي قال "تعلّموا منّي لأنّي وديع ومتواضع القلب فتجدوا راحة لنفوسكم" ما هو الأسلوب الّذي اتّبعه يسوع في القيادة، والّذي يجب على المسيحيّين أن يتبنّوه ويطبّقوه؟ إنّه أسلوب الائتزار بالمنشفة وحمل المغسل والانحناء لغسل أرجل التّلاميذ.

يجد القائد المسيحيّ في إنجيل يوحنّا، الإصحاح الثّالث عشر، القوّة الدّافعة إلى خدمة الآخرين وكسر قيود الذّات والأنانيّة المناوئة لروح الخدمة يكشف البشير يوحنّا بضع حقائق عن يسوع سبقت مغامرته المسمّاة بغسل الأرجل

تشير هذه الحقائق إلى السّرّ الّذي يجعل من خدمة القائد مخاطرة حقيقيّة إنّها المعرفة الواثقة للذّات والدّعوة والنّتائج المترتّبة لقد عرف يسوع أنّ الآب المسيطر على كلّ شيء في حياته وخدمته، قد دفع بين يديه كلّ سلطان

وعلم أيضاً أنّ مركزه فائق لأنّه ابن الله، وأنّ رسالته إلى العالم مميّزة لأنّ الآب مصدرها، فلقد أتى من عنده، ووثق بأنّ ما يفعله هو جزء ضروريّ من خطّة الآب لحياته

وعرف أخيراً أنّه سيعود إليه، أي إلى مكانته كأقنوم ثانٍ من اللاّهوت إنّ معرفته الواثقة هذه جعلته قادراً على تجسيد ما أرسله الله من أجله، أي أن يخدم الآخرين ويبذل حياته في سبيلهم.

عندما يدرك القائدُ المسيحيُّ هذه الحقائق، تصبح هذه الأخيرة مصدر قوّة تدفع به إلى مغامرة الخدمة ومخاطر التّضحية، واثقاً بأنّ إيمانه هو في إلهه وليس في ذاته.

أمّا حين يشيح ناظريه عن رئيس إيمانه، فعندها يُفني ذاته بالدّفاع عن حقوقه وحماية ذاته ومصالحه

إنّ القيادة في ملكوت الله، بحسب يوحنّا 13، تنبع من ثياب خادم ورُكب مُنحنية. هي ليست مغنماً يناله القائد، أو مركزاً يسعى له، ولا شهادة يحصّلها، أو وظيفة يختارها، إنّما هي شخصيّة يبنيها في ذاته، تنمو بوساطة الشركة اليوميّة والحميمة مع "السيّد" الّذي جاء ليَخدُم لا ليُخدَم.

يُظهر مثالُ يسوع أيضاً تعريفه القوّة: فهي في ملكوت المسيح، ليست رئاسة سلطويّة، بل خدمة طوعيّة. إنّها التّكريس الذاتيّ لخدمة مقاصد الله ومنفعة الآخرين، وهي الإيمان الواثق بأنّ قوّة الله تكمل في الضّعف. وعلى هذا الأساس قدّم يسوع ذاته للعالم جسداً مكسوراً ودماً مسكوباً.

من الضّروريّ أن يُدرك المسيحيّون أنّ شخصيّة القائد، الّتي تنمو إلى قياس قامة ملء المسيح، هي منهج يتعلّمه القائد وسلوك يتدرّب عليه. ويعالج القسم الأخير من هذه المقالة المواصفات الشّخصيّة والسّلوكيّة للقائد الخادم.

ثالثاً: مواصفات القائد الخادم

يجب أن يكون القائد المسيحيّ عظيماً في شخصيّته. إنّها شخصيّة "الرّاعي الصّالح الّذي يبذل نفسه عن الخراف"، أي إنّها قيادة على غرار عمل المسيح. هذا النّوع من القيادة لا يكتمل بمجرّد إصدار الأوامر لشعب الرّبّ، بل بإطعامه وتغذيته. والسّؤال هنا هو كيف يكون الخادم قائداً على مثال المسيح، فيغذّي شعب الله؟

يعرض الكتاب المقدّس مواصفات القائد الكنسيّ في 1تيموثاوس3: 2-7، ويتحدّث عن مواهبه في رومية 12 و1كورنثوس 12 وأفسس 4. لكنّ هذه المقالة المتخصّصة في مثال المسيح وفكره تعود إلى فيلبّي 2، لكي تشدّد على "فكر" المسيح في الخدمة. لقد علّم يسوع تلاميذه أنّ القيادة في ملكوته هي درب الآلام، "حتّى الصّليب". قال يسوع إنّ مَن يريد اتّباعه عليه أن يميّز ما بين "الرّغبة" و

"الواجب. فينكر نفسه ويحمل صليبه في كلّ يوم يسعى الإنسان عادة ليتمّم رغبته أكثر من واجبه لكنّ واجب القيادة الّذي يضعه المسيح ليس مطلباً اعتباطياً، بل هو مبدأ أساسيّ قائمٌ على الخدمة وبذل النّفس فدية يصوّر يسوع ملكوته كمجتمع خدّام حيث الكبير يخدم الصّغير، والعظيم يرفع الدّميم والقويّ يسند الضّعيف وقد كان وقع هذا المبدأ كالصّاعقة في آذان التّلاميذ الّذين توقّعوا الوصول إلى مركز النّجوميّة المتفوّقة مع يسوع، وإذا به يقدّم لهم سلطاناً ممزوجاً بالألم والخدمة

تسطع النّجوميّة في الكنيسة المسيحيّة بالخدمة المضحيّة، وليس بالرّئاسة المتفرّجة

إنّ القائد المسيحيّ هو عبد متألّم، يضع نصب عينيه المبادئ السّبعة الآتية المأخوذة من كتاب "Jesus on Leadership" لـ "ويلكز":

1. التّواضع (لو14: 7- 11).
2. اتّباع المسيح وليس البحث عن مركز (مر10: 32- 40).
3. نبذ الحقوق الذّاتيّة في سبيل خدمة مصالح الآخرين(مر10:42- 45).
4. الاتّكال على الله المسيطر على الحياة (يو13: 3).
5. الائتزار بالمنشفة لتسديد احتياجات الآخرين (يو13: 4- 11).
6. مشاركة المسؤوليّة والسّلطة مع الغير للوصول إلى أسمى الغايات (أع6: 1- 6).
7. مضاعفة المهامّ بتكليف الآخرين بالقيادة وتدريبهم عليها (خر18: 17- 23).

كلمة أخيرة

تختلف القيادة في ملكوت الله عن مثيلاتها في العالم فالقادة المسيحيّون يتبعون مثال المسيح وينسجون على منواله، ويسرّون بلقب الخادم ومهامّه، لكي يمجّدوا الله ويؤهّلوا آخرين للخدمة مكوّنين بذلك فريقاً متجانساً ينسى النّاس أنّ القيادة الكتابيّة هي امتياز يحمل مسؤوليّة تليها محاسبة امتياز بسبب الصّفات

الذاتية التي يسعون لامتلاكها، ومسؤولية تجاه الله والرعية وباقي الخدام وحساب يقدمونه أمام كرسيّ المسيح عن خدمتهم وعن الذين يخدمونهم.

القيادة في اليهودية

بناء القيادة اليهودية المستقبلية

الكيان الصهيوني المحتل على ضخامة مشاكله أدرك قيمة الشاب اليهودي في استقرار غده فسعى لرعايته وربطه بموروثه الثقافي، أما تدعيم الانتماء للتراث الإسلامي ثم الوطني في عقول أبنائنا وبناتنا من طلبة الجامعات فاستثناء لا أصل له.

إن العنوان الذي يعلو هذه السطور هو أحد محاور (مؤتمر هرتزيليا الرابع) الذي انعقد عام 2003م، تحت عنوان (ميزان المناعة والأمن القومي في إسرائيل).

ويهدف مؤتمر هرتزيليا الذي ينعقد بشكل دوري إلى تقديم النصائح للمعنيين بوضع الخطط الإستراتيجية الخاصة بمستقبل الكيان الصهيوني، وعادة يشارك في طرح رؤاه وزراء في الكيان الصهيوني وأكاديميون وإعلاميون ورجال اقتصاد وفي هذا العام افتتح بكلمة ألقاها رئيس وزراء الكيان الصهيوني آنذاك (أرييل شارون) جاء فيها (مهمتنا جميعا هي استقرار صورة إسرائيل اليهودية دولة فيها جهاز تعليمي جيد وناجع، يربي الجيل الصاعد على القيم والفخر القومي، جيل قادر على مواجهة تحديات العالم الجديد).

إن القائمين على هذا المؤتمر وجدوا أن الحديث عن أبنائهم وخاصة في المرحلة الجامعية، لا يقل أهمية عن حديثهم السياسي والاقتصادي والاجتماعي وحتى الأمني. ولذا أوجدوا محورا خاصا بدراسة كيفية بناء القيادة اليهودية المستقبلية، ومن معالجتهم لهذا الجانب سيتضح الخلل في منهاجنا الخاص والمتعلق بتعاملنا مع طلبة الجامعات. فالطريقة المتبعة تكاد تخلو من هذه النظرة المستقبلية، فالعبرة مع الأسف بالكم لا بالكيف، أما تدعيم الانتماء للتراث

الإسلامي ثم الوطني في عقول أبنائنا وبناتنا من طلبة الجامعات فاستثناء لا أصل له، وما يعطى في هذا الشأن جهد مستحكر، ومضيعة للوقت، وبالتالي لا يحق لنا لوم أبنائنا لو وجدناهم يوما ما فاقدي الحماس تجاه خصائصنا الذاتية، متطلعين لمخالفينا.

إن الهدف من هذا الموضوع إثارة الهمم. فالكيان الصهيوني المحتل على ضخامة مشاكله أدرك قيمة الشاب اليهودي في استقرار غده فسعى لرعايته وربطه بموروثه الثقافي ولذا اخترت أن أضع اليوم بين أيديكم بعض ما قيل في هذا المؤتمر لعلنا نعتبر ونتعظ.

فقد تحدث (آلان هوفمان) المدير العام، لقسم التعليم اليهودي الصهيوني عن إعداد القيادات اليهودية في حرم الجامعات فقال (الناشطون اليهود من طلبة الجامعات اليوم سوف يصبحون قادة اليهود في المستقبل، ولكن بناء القيادة اليهودية يعتمد على الهوية اليهودية القوية، ولأن الالتزام اليهودي القوي بالهوية اليهودية داخل حرم الجامعات مرتبط إلى حد بعيد بالأحداث الشرق أوسطية وإسرائيل فهي المسئولة عن بناء القيادة الطلابية اليهودية) ثم أخذ ببيان أهمية التركيز على هذه المرحلة من التعليم الجامعي لبناء الهوية اليهودية القوية فقال: (هناك نحو 650000 طالب يهودي تتراوح أعمارهم بين 18- 26 سنة خارج إسرائيل، ونحن نركز على فئة الأعمار هذه، لأنها المحطة المهمة على طريق بناء الهوية الشخصية، ولأن سنوات العمر هذه هي السنوات الحيوية، ففي المرحلة الجامعية ينخرط الشبان في مجتمع مفتوح تتنافس فيه الأفكار وتتضارب فيه الولاءات، ومن هذا المنطلق نعتبر حرم الجامعة المكان الذي يتم فيه تكوين القيادة المستقبلية).

أما (ريتشارد جويل) رئيس جامعة (اليشيفا) أضخم جامعة يهودية في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تحدث عن رفضه لاندماج يهود الشتات بمجتمعاتهم، وطالب بالعمل على تمكين الشباب اليهودي بالموروث الثقافي مؤكدا أن ذلك وحده يضمن القيادة ليهود الشتات، وكان مما قال في ذلك (إن معظم

اليهود في بلدان الشتات ما زالوا بعيدين جدا عن استشعار معنى الانتماء إلى الشعب المختار. إن الشباب يتوقون إلى الهوية. يريدون أن يملؤوا الشواغر المناسبة لهم. يريدون أن يكون لهم انتماء، وأن يعملوا فيحدثوا فرقا. يريدون أن يؤثروا. لا يريدون أن يعيشوا على الهامش. بل يريدون أن يعيشوا حياة ذات معنى. ولكن كيف نصنع فخرا يهوديا في تاريخ يخلو من العاطفة؟ علينا أن نصنع ذاكرة... أو بالأحرى ذكريات حميمة لهم، هذا إذا كنتم تريدون بناء أساس يهودي لأبنائكم فلا بد أن تهيئوا لهم البيئة اليهودية المناسبة. ولا يكفي أن تجعلهم قادة على مجموعات شبابية بل يجب أيضا أن يكون أمامهم متسع من الخيارات وعلى كافة الصعد. وإذا كانوا يهودا فخورين فسوف يعبرون عن صفاتهم القيادية بشتى الطرق، وسوف ينبرون للقيادة حتما. أنا مؤمن بذلك... وبالمناسبة يجب أن تنطوي العملية التربوية على إعداد المدرسين والمدربين القدوة. أرى أن علينا إعداد المدربين والمدرسين وتوزيعهم على كل المدارس. وإلا فسوف يقوم بذلك أناس لا يحملون فلسفتنا ولا يكنزون تاريخنا، يجب أن نعلن رفضنا للاستمزاج، وأن نتمسك أكثر فأكثر بكرامتنا وبكرامة الشعب اليهودي كله. فالقصة اليهودية تبدأ من صهيون).

أما (أدام سنيت) الرئيس السابق لاتحاد الطلبة اليهود في المملكة المتحدة وأيرلندا، فقد كان أكثر وضوحا في بيان أهمية دور الجامعة في تكوين الهوية اليهودية القوية لقادة المستقبل، فكان مما قال:(طلاب اليوم هم آباء وأمهات الغد وهم ساسة المستقبل. وأثناء المرحلة الجامعية يتخذ الشبان قراراتهم المصيرية، وفي هذه المرحلة تحديدا، يقرر الشاب من يريد أن يكون، بما يريد أن يؤمن، وما هو السبيل الذي يريد أن يسلكه. ولذلك يجب أن نهتم بطلابنا وأن نسخر لهم طاقتنا وجهودنا، إذا كنا نريد أن نضمن مستقبل مجتمعنا ودولتنا. دولة "إسرائيل" فإذا تخرج الطلبة من الجامعات غير اليهودية، أو غير المتصلة بالمجتمع اليهودي، أو غير

المهتمة بدولة "إسرائيل" فلا يمكن عندئذ أن يدعموا الشعب اليهودي ودولة إسرائيل "على المدى البعيد" كما يجب أن نخلق صلة شخصية بين الطالب اليهودي والعالم اليهودي ودولة "إسرائيل" يجب أن نهتم بالشبان حيثما كانوا يجب أن نميل في اتجاههم وأن نسمع إليهم يجب أن نجد الوسيلة لتعزيز التواصل الحقيقي بينا وبينهم) ولم يكتف بتحفيز الهمم لرعاية الشباب اليهودي في المرحلة الجامعية ليكونوا قادة بارزين وعلى كافة الأصعدة، بل وجه الأنظار إلى ضرورة الاهتمام بقادة المستقبل من غير اليهود، لما لهم من دور فاعل في تدعيم السياسة اليهودية الصهيونية والدفاع عنها، وفي هذا الشأن قال:(لقد نجحنا في التعرف على القادة المستقبليين غير اليهود وتمكنا من تحديدهم أثناء المرحلة الجامعية والبوم أصبح العديد من هؤلاء

لشباب ساسة وصحفيين،وهم ما زالوا يدعمون"إسرائيل" والمجتمع اليهودي، كل ذلك بفضل الصلات التي أقمناها معهم عندما كانوا طلابا في الجامعات) ثم ختم كلامه بقوله (لقد انتهى وقت الكلام وحان وقت العمل الطلاب هم مستقبلنا ويعنينا أمر كل واحد منهم).

وبعد هذا العرض لبعض ما جاء في المؤتمر اليهودي، أتساءل هل نصدق كمسلمين وكعرب أمماً وشعوباً قولنا إن أبناءنا وطلابنا هم مستقبلنا الواعد؟ وهل يعنينا حقا أمر كل واحد منهم؟، ولكني على يقين أن أبناءنا وبناتنا هم القادرون وحدهم على الإجابة على أسئلة كهذه!

قيادات الجماعات اليهودية Leadership of the Jewish Communities * :

قيادات الجماعات اليهودية هي الشخصيات أو المجموعة التي تتولى قيادة الجماعات اليهودية وتوجيهها والتفاوض باسمها مع النخب الحاكمة ومن المشاكل التي يواجهها أعضاء الجماعات اليهودية، عبر تواريخهم دائماً، مشكلة القيادة ومشكلة من يتحدث باسمهم أمام السلطة الحاكمة ولم يواجه العبرانيون القدامى هذه المشكلة، ففي فترة الآباء كانت قيادتهم تتشكل من شيوخ القبيلة (القضاة)

وحسبما وصلنا من معلومات عن هذه الفترة السديمية، لم يكن هناك ما يميز العبرانيين عن سواهم من الأقوام المتجولة في الشرق الأدنى في العالم القديم من ناحية البناء السياسي والطبقي وقد استمر الوضع على ذلك أثناء فترة القضاة حين ظهرت القيادة الكاريزمية القبلية التي لم تكن تختلف في جوهرها عن القيادة القبلية في عصر الآباء.

وبعد ذلك، ظهرت مؤسسة الملكية تساندها طبقة الكهنة، فقد حكم العبرانيين ملوك ابتداء من 1020 حتى 586 ق.م ولكن، وبطبيعة الحال، كانت ثمة صراعات على القيادة لازمت هذه الممالك فبعد وفاة شاؤول، انقسمت المملكة إلى قسمين: الجنوبي (يهودا) وقد استولى عليه داود، والشمالي (يسرائيل) الذي استولى عليه إشبعل ابن شاؤول، وبعد سبع سنين ونصف السنة، اتحدت المملكتان ثانية تحت قيادة داود، ثم جاء سليمان وكانت أول خطوة قام بها أن قتل جميع منافسيه في الملك ليستريح من متاعبهم ولكن المملكة الموحدة انقسمت بعد موته مباشرةً إلى مملكتين مستقلتين متخاصمتين ومتحاربتين المملكة الشمالية وبقيت حتى عام 712 ق.م، والمملكة الجنوبية وبقيت حتى عام 586 ق.م كما أن المملكتين كانتا بدورهما ميداناً لنزاعات داخلية مستمرة كما كان هناك صراع دائم بين الكهنة والملوك (المؤسسة الحاكمة) من جهة والأنبياء من جهة أخرى.

وبعد هذا التاريخ، أخذت مشكلة القيادة في الظهور بكل أشكالها، إذ تحوّل كثير من الجماعات اليهودية إلى جماعات وظيفية وتتسم الجماعة الوظيفية بأن قياداتها تهيمن على أعضائها لأنها عادةً جماعة صغيرة عددياً. كما أنها لابد أن تخضع لعملية ضبط اجتماعي هائلة حتى يتسنى لأعضائها القيام بوظائفهم وحتى يمكنهم توارث الخبرات من خلال الجماعة الوظيفية وعادةً ما كانت النخبة الحاكمة تطلق يد قيادة الجماعة الوظيفية في تصريف أمور الجماعة كتشكيل من

أشكال الإدارة الذاتية ومع أن الوضع في فلسطين كان مختلفاً، بطبيعة الحال، إلا أنه يُلاحظ أن الجماعة اليهودية على أرض فلسطين فقدت استقلالها السياسي (باستثناء فترة الحشمونيين القصيرة) وأصبحت دولة تابعة لإمبراطورية كبرى.

ولكن علاقة النخبة الحاكمة الإمبراطورية بالقيادة اليهودية المحلية كانت لا تختلف كثيراً عن علاقة أية نخبة حاكمة بقيادات الجماعات اليهودية الوظيفية.

ومنذ فترة التهجير إلى بابل، قام أعضاء الجماعات اليهودية بتصريف أمورهم الدينية وبعض أمورهم الدنيوية المحلية ذات الطابع الإداري، مثل جمع الضرائب، بتصريح من السلطة الحاكمة وفي إطار الإدارة الذاتية المعمول بها في معظم الإمبراطوريات القديمة، شأنهم في هذا شأن كل الطوائف والجماعات الوظيفية في المجتمعات التقليدية وفي هذا الإطار تم تأسيس المجمع الكبير

وقد استمر هذا النمط وساد بين أعضاء الجماعات اليهودية حتى القرن التاسع عشر، ثم تقلص بعد ذلك التاريخ إلى تصريف الأمور الدينية وحدها ولا يُستثنى من هذا النمط إلا أعضاء التجمع الصهيوني وقد تولى القيادة في غالب الأمر تحالف من رجال الدين وأثرياء اليهود وكانت التفرقة بينهم صعبة في معظم الأحيان وبعد مرسوم قورش بالعودة من بابل (538 ق.م)، آلت القيادة إلى طبقة الكهنوت المتركزة حول الهيكل، وتحالف معهم أثرياء اليهود الذين تأغرقوا فقاومتهم العناصر العبرانية المحلية ثم ظهر من بينهم، لفترة زمنية قصيرة، ملوك الحشمونيين (142 ـ 65 ق.م) الذين كانوا يحملون لقب الكاهن الأعظم، وقد تأغرق هؤلاء أيضاً وتعاونوا في نهاية الأمر مع السلطة السلوقية ثم الرومانية أما حكم الهيروديين (ابتداء من 37 ق.م)، فكان تابعاً للرومان تماماً ومن المعروف أن لقب «ملك روماني (دوكس)» الذي كان يحمله ملوكهم وبعض ملوك الحشمونيين من قبلهم، كان لقباً شرفياً وحسب إذ كانوا يدينون بالتبعية الكاملة لروما وقد كان الملوك الهيروديون يعينون كاهناً أعظم يعمل موظفاً لديهم ويدين لهم بالولاء.

وقد أصبح للجماعة اليهودية في بابل مركز سلطة مستقل يترأسه رأس الجالوت (المنفى) وحين تعاظم عدد يهود مصر وتزايد نفوذهم، أصبح لهم، هم أيضاً، قيادتهم المستقلة بل هيكلهم المستقل وفي نهاية القرن الأول قبل الميلاد ظهرت داخل اليهودية تيارات متعددة كان من أهمها الصدوقيون والفريسيون والغيورون، طرح كلٌ منهم نفسه باعتباره قيادة اليهود الحقيقية، في فلسطين أساساً، وفي العالم ككل ثم نشب التمردان اليهوديان الأول والثاني ضد الرومان واللذان انتهيا بتهديم الهيكل بيد الرومان، الأمر الذي وضع نهاية للمرحلة العبرانية اليهودية.

ويُلاحظ أنه، بعد هدم الهيكل، لا يوجد شكل واحد محدّد للقيادة يسود الجماعات اليهودية إذ كانت كل جماعة خاضعة للتشكيل الحضاري السياسي الذي توجد فيه وعلى سبيل المثال، فإن قيادة يهود الفلاشاه التي استمرت حتى العصر الحديث كانت قَبلية، واصطبغت قيادة يهود بني إسرائيل في الهند بطابع هندي واضح، وتأثرت قيادة يهود كايفنج بالحضارة الصينية أما يهود الخزر، فقد سادت بينهم مؤسسة الملكية المزدوجة (التركية) أما في الشرق الإسلامي، فقد ترأس الجماعات اليهودية رأس الجالوت (المنفى)، وكان منصبه المركزي تعبيراً عن مركزية الإقطاع في العالم الإسلامي وقد ظهر إلى جواره نخبة قائدة دنيوية تستمد هيبتها إلى نجاحاتها التجارية وثرائها، وقد كانت هي التي تتحكم في النخبة الدينية وهذا وضع يشبه الوضع في الولايات المتحدة في الوقت الحالي، إذ أن أثرياء اليهود قد أمسكوا بزمام قيادة الجماعة اليهودية فعلياً، وتضاءل دور المفكرين الدينيين والحاخامات.

وحين كانت الدولة المركزية قوية، كان اليهود يتبعون مركزاً واحداً وقيادة واحدة وحينما كانت السلطة المركزية تضعف وتنقسم الدولة إلى دويلات كانت الجماعات اليهودية ذاتها تنقسم إلى وحدات صغيرة تتبع كل منها الدولة

التي تعيش فيها في العالم الإسلامي على سبيل المثال، حينما كانت تحكمه سلطة مركزية قوية، كان منصب رأس الجالوت يتمتع بنفس القوة ومع تفكُّك الدولة الإسلامية إلى دويلات أو مقاطعات شبه مستقلة، ظهر منصب رئيس اليهود (نجيد) في مصر وفي غيرها من البلاد الإسلامية.

ومع هذا، كانت الجماعات اليهودية، داخل الإطار القوي للدولة العثمانية منقسمة فيما بينها متصارعة الواحدة مع الأخرى. واحتفظت كل جماعة باستقلالها ولكن حدثت عملية اندماج فيما بينها مع مرور الزمن نظراً لسيادة العنصر السفاردي ولذا، فقد عينت الدولة العثمانية الحاخام باشي (في القرن التاسع عشر) ليمثل نوعاً من القيادة المركزية ليهود الدولة العثمانية.

ومن ناحية ظهور المسألة اليهودية وتطوُّر الحركة الصهيونية، قد يكون من المفيد التركيز على أوربا وحدها ويُلاحظ أن الإقطاع الأوربي لم يكن ذا سلطة مركزية واحدة وإنما كان منقسماً إلى وحدات صغيرة ومن الحقائق الأساسية التي تتعلق بالإقطاع الأوربي أن القيادات اليهودية انقسمت بانقسام الجماعات، فكان لكل جماعة يهودية وظيفية نخبتها القائدة التي كانت تتكون عادةً من كبار رجال الدين والمموِّلين وتستبعد صغار رجال الدين والتجار ويظهر هذا في مؤسسة القهال التي كانت تتكون من تنظيمات صغيرة متصارعة فيما بينها، ثم أصبحت في نهاية الأمر ممثَّلة في مجلس البلاد الأربعة الذي تم حلّه عام 1764، فعادت التوترات والصراعات بين منظمات القهال المختلفة مرة أخرى وفي بداية القرن السابع عشر، ظهر يهود البلاط (وهم من كبار المموِّلين الذين كان يعتمد عليهم الحاكم) الذين كانوا يكتسبون هيبة خاصة وشرعية نتيجة ارتباطهم بالحاكم ويتحولون إلى قيادات للجماعة اليهودية ويتحدثون باسمها أمام الأمير وكانت أهم وظيفة تُوكل إلى القيادات وظيفة الوسيط (شتدلان)، تلك الوظيفة التي كانت مهمتها التوسط بين الحاكم وأعضاء الجماعة وكان هؤلاء الوسطاء، بسبب ثرائهم ونفوذهم، يقدمون الصدقات للفقراء من أعضاء الجماعة

الأمر الذي كان يعطيهم شرعية هائلة، فشرعية هذه القيادة كانت تستند إلى ثرائها وإلى نجاحها في عالم الأغيار، وإلى تقبُّل عالم الأغيار لها، وهي ليست قيادة دينية أو نابعة من داخل حركيات الجماعة اليهودية.

ومع تدهور الجماعة اليهودية في شرق أوربا، في بولندا وروسيا اللتين كانتا تضمان معظم يهود أوربا والعالم، تدهورت هذه القيادات أيضاً وأصبحت فاسدة وتحوّل القهال من شكل للإدارة الذاتية إلى أداة استغلال وقمع وكان منصب الحاخام يُباع ويُشترى وكذلك منصب القاضي، وهو ما كان يجعل الرشوة أمراً طبيعياً في المحاكم الشرعية اليهودية، وهكذا ازداد انفصال القيادات الدينية والدنيوية عن جماهيرها وربما كان هذا الوضع المتردي أحد العناصر التي أدّت إلى تفجُّر النزعات المشيحانية والحركات الشبتانية التي جاءت بعدها، والتي كانت تمثل، فيما كانت تمثله، ثورة ضد القيادة التقليدية المكوّنة من الحاخامات والأثرياء، فضمت عناصر كثيرة من بينها صغار المموّلين وصغار الحاخامات وكل من اهتز وضعه الاقتصادي نتيجة التحولات الاقتصادية، وكل من استبعدته أشكال التنظيم القديمة. وقد كان لهذه الحركات قيادتها الكاريزمية، يتبع كل قائد مريدوه وأتباعه وجماهيره

ولما كان لكل جماعة، مثل الدونمه والفرانكيين، طقوسها ومعتقداتها المتميزة عن طقوس ومعتقدات اليهودية الحاخامية، فقد شكلت مثل هذه الجماعات جيوباً مستقلة وكثيراً ما كانت هذه الجماعات تطلب إلى الحاكم أن يحميها من اضطهاد القيادات الحاخامية والمالية وقد كانت الحركة الحسيدية أكثر الحركات الصوفية (الشبتانية) انتشاراً وجماهيرية وكان لكل جماعة حسيدية قائدها (تساديك) وهو زعيمها الديني الصوفي الذي كانت تقوم بينه وبين أتباعه علاقة مباشرة حميمة، فهو الصلة الوحيدة بينها وبين الإله حسب التصور القبّالي وقد حلّ التساديك محل الحاخام بالنسبة إلى الحسيديين.

غير أن التحدي الأكبر للمؤسسة الحاخامية جاء من بين صفوف دعاة حركة التنوير (مسكليم) مع نهاية القرن الثامن عشر بتأييد من التجار اليهود الذين كانوا يشكلون جزءاً من الاقتصاد الرأسمالي الصناعي الجديد الذي جعل وجود الجماعات الوظيفية (اليهودية وغير اليهودية) غير ذي موضوع وقد تلقى هؤلاء تعليمهم خارج المحيط اليهودي التقليدي وكانوا قادرين على التعامل بكفاءة مع العالمين اليهودي والمسيحي والتقليدي والحديث، فطرحوا أنفسهم باعتبارهم القيادة المنطقية للجماعات اليهودية، والقادرين على التحدث باسمها، والعارفين بمصالحها حتى ولو رفض السواد الأعظم من اليهود ذلك الرأي وكانت الحكومات الغربية الحريصة على تحديث أعضاء الجماعات اليهودية وعلى علم أنهم، تؤثر التعامل معهم، وهذا يعني أن دعاة التنوير كانوا، مثل يهود البلاط، يكتسبون شرعيتهم من عالم الأغيار.

وحينما ظهرت الحركة الصهيونية، كانت بعض أشكال القيادة التقليدية لا تزال سائدة برغم تزايد تحديث أعضاء الجماعات اليهودية ودمجهم في مجتمعاتهم ولا يمكن فهم سلوك الزعامات الصهيونية في شرق أوربا إلا في ضوء هذه الحقيقة وقد كانت منظمات أحباء صهيون منظمات حديثة تنطلق من مفاهيم حديثة مثل تطبيع الشخصية اليهودية وحل المسألة اليهودية عن طريق الاستعمار.

ولكن، ورغم أن ليو بنسكر وموشيه ليلينبلوم تلقيا تعليماً علمانياً، فإنهما حينما بدأ في التحرك اتبعا النمط التقليدي فطلبا إلى الحاخام موهيليفر أن يتوجه إلى هيرش وروتشيلد (وهما من أثرياء الغرب اليهود) ليطلب منهما تقديم المساعدة لمشروعهما الاستيطاني، أي أنهما توجها للوسيط (شتدلان) التقليدي (الحاخام) الذي يتوجه إلى الثري حتى يتوسط لدى الحكومات المعنية وحتى يزودهما بالدعم المالي الذي يريدانه وظلت الحركة الصهيونية قابعة داخل هذه الرؤية الضيقة، إلى أن جاء هرتزل وحدّث الحل الصهيوني فخرج به من الإطار اليهودي التقليدي وتخطّى الوسطاء التقليديين وطرح المسألة في إطار استعماري غربي لا علاقة له

بأشكال القيادة التقليدية المألوفة لدى اليهود فتوجه إلى الدول الغربية الاستعمارية ولذا، فقد نجح هرتزل فيما فشل فيه أحباء صهيون ويهود شرق أوربا فأسس المنظمة الصهيونية العالمية التي أصبحت الوسيط المباشر بين أعضاء الجماعات اليهودية والقوى الإمبريالية، وظل مهيمناً عليها تماماً حتى موته.

وقد ظن صهاينة الغرب أن هيمنتهم على المنظمة ستستمر وأن صهاينة الشرق سيستمرون في تلقّي الأوامر والإذعان لها لكن، بعد موت هرتزل بفترة قصيرة، استولى صهاينة شرق أوربا على المنظمة على أساس أن الكثافة السكانية اليهودية تتركز في بولندا وروسيا، وعلى أساس أنهم أولى بالتعبير عنها وعن مصالحها، وخصوصاً بعد أن تعلموا الدرس من هرتزل وتجاوزوا الإطار اليهودي المحض واتصلوا بالقوات الاستعمارية الغربية.

ويُعدُّ وعد بلفور الشكل الجديد الذي يحدد العلاقة بين الجماعات اليهودية والحضارة الغربية حيث قامت الزعامة الصهيونية بدور الشتدلان أو الوسيط الحديث، فعرضت تهجير فائض أوربا من اليهود إلى فلسطين تخلُّصاً منهم ولتأسيس قاعدة للاستعمار الغربي، على أن يقوم الغرب بحمايتهم في المقابل وقد قبل الغرب هذه الرؤية، وتم توقيع وعد (عقد) بلفور في هذا الإطار، حيث يقوم اليهود تحت زعامة الحركة الصهيونية بتصريف أمورهم الدينية باستقلال كامل وتصريف أمورهم الإدارية والسياسية المحلية في المُستوطَن الصهيوني، على أن يتحرك الجميع في إطار المصالح الإمبريالية الغربية وهذا الوضع لا يختلف في أساسياته عن وضع الجماعات اليهودية داخل إطار الإمبراطوريات القديمة ولذا، تم القضاء على المعارضة اليهودية للصهيونية أو كبح جماحها واستولت الصهيونية على الجماهير اليهودية من خلال الضغط من فوق أي من جهة الدولة الإمبريالية الراعية ومن الأمور التي تستحق التأمل والدراسة أن معظم كبار المفكرين من أعضاء الجماعات اليهودية لا ينضمون إلى الحركة الصهيونية وهو ما يعني أن

قيادة الجماعات اليهودية قد سقطت في يد صغار المفكرين الصهاينة الذين لا يتمتعون بأية آفاق فكرية فسيحة أو رؤى تاريخية عميقة.

ولم يتوقف الصراع على زعامة الجماعات اليهودية ،بعد وعد بلفور ،سواء على الصعيد العالمي أو داخل المُستوطن الصهيوني أما على الصعيد العالمي وداخل الحركة الصهيونية ،فإن الصراع أصبح يدور بين أعضاء الجماعات اليهودية بما لهم من مصالح وارتباط بأوطان وهويات ثقافية متنوعة من جهة وبين المنظمة الصهيونية من جهة أخرى ،فهي تريد أن توظف كل شيء لصالح المُستوطن الصهيوني وترى أن الجماعات اليهودية ليست إلا وسيلة تخدم الغايات النهائية للصهيونية وهذا الصراع مستمر حتى الآن وينعكس في حوادث متفرقة كما حدث عند اكتشاف نشاط بولارد ،الجاسوس الأمريكي اليهودي.

كما نشب صراع جانبي آخر على قيادة الجماعات بين صهاينة الداخل المستوطنين (أي الإسرائيليين) وصهاينة الخارج التوطينيين (أي أعضاء المنظمة الصهيونية العالمية) وقد حُسم الصراع إلى حدٍ كبير لصالح الصهاينة المستوطنين وتحولت المنظمة الصهيونية العالمية إلى أداة تابعة لحكومة المُستوطن الصهيوني ولا تزال هناك أصداء للصراع القديم على قيادة الجماعات بين الصهيونية وأعداء الصهيونية من اليهود ولكن هذا الصراع ،مثل كثير من الصراعات الشبيهة ،تم حسمه لصالح الحركة الصهيونية.

ودار صراع ثالث حول القيادة داخل المُستوطن الصهيوني ،وهو صراع ذو أبعاد عديدة وينبغي ملاحظة أنه لا يوجد تجانس كبير بين أعضاء النخبة الحاكمة في إسرائيل وزعاماتها ،ولا داخل أعضاء المُستوطن الصهيوني فيما بينهم فأمثال بن جوريون وبيجين وبيريز وشامير جاءوا من بولندا ،وأمثال حاييم وايزمان وجابوتنسكي وإشكول مهاجرون من روسيا ،وألون وشارون وإيتان ورابين ولدوا في فلسطين، وليفي وشاحل من الدول العربية ،وجولدامائير وآرينز وكهانا وأبا إيبان من الدول الناطقة بالإنجليزية.

ومعظم القادة المذكورين لادينيون ولا يؤمنون باليهودية كعقيدة وإنما يتخذونها انتماءً إثنياً وحسب أما ليفنجر ويتسحاق بيريتس ومناحيم كوهين وأبراهام شابيرا ،فيعيشون وفق الشريعة (هالاخاه) ولذا ،فقد نشب كثير من الصراعات بينهم حول توجُّه الدولة الصهيونية وقيادتها ،فهناك صراع إثني بين الإشكناز وبقية أعضاء المُستوطن من يهود سفارد وعرب وغيرهم كما يوجد صراع بين المؤسسة العمالية الصهيونية من جهة وبعض كبار المموِّلين ودعاة الاقتصاد الحر ومن يتبعهم من قطاعات شعبية محبطة لا تجد وسيلة للإفصاح عن سخطها من جهة أخرى

وقد أخذ الصراع بين الدينيين واللادينيين في التصاعد ،كما يُلاحظ أن هناك صراع أجيال غير واضح على سطح الأحداث ،ويطرح كل قطاع من أعضاء النخبة والزعامات نفسه باعتباره القيادة الأكثر كفاءة بل يدور الآن صراع حاد بين القوى الدينية المختلفة الصهاينة المتدينين والليتوانيين وحبد والسفارد إلخ.

ومن الأمور المرتبطة بقضية القيادة ما يُسمَّى بمشكلة عجز اليهود بسبب انعدام السيادة وعدم المشاركة في السلطة وقد طرحت الصهيونية نفسها باعتبارها الحركة التي ستقوم بحلها وتستعيد السلطة والسيادة لليهود بحيث تصبح لهم سيادتهم القومية وقيادتهم المستقلة وتثار الآن هذه القضية مرة أخرى في الصحافة الإسرائيلية ،كما يثار مدى نجاح القيادة الصهيونية داخل إسرائيل في تحقيق هذا الهدف على ضوء الاعتماد المالي والعسكري والسياسي المتزايد على الولايات المتحدة الأمريكية ،وعلى ضوء تدخُّل الولايات المتحدة في كثير من القضايا التي لها علاقة بالسيادة القومية مثل إنتاج طائرة لافي

ومع ظهور ما يُسمَّى «لاهوت البقاء» ،الذي يجعل الهدف الأساسي من التاريخ اليهودي بقاء اليهود ،طرح الحاخام ريتشارد روبنشتاين رؤية مفادها أن القيادة الحاخامية لليهود قيادة فرضها الرومان على اليهود بعد إخمادهم التمردات

اليهودية. وأن هذه القيادة هي التي علّمت اليهود الخنوع والخضوع وتقبُّل العجز وأن هذا الوضع قد استمر حتى الحرب العالمية الثانية حين تعاونت المجالس اليهودية مع القوات النازية وسلمتهم أعضاء الجماعات اليهودية ليرسلوهم إلى معسكرات الاعتقال ومن ثم، فإن ظهور القيادة الصهيونية (العسكرية) هو تصحيح لمسار التاريخ اليهودي كتاريخ زمني.

نظام ربط المسار التدريبي والمسار الوظيفي في منطقة كفر الشيخ الأزهرية

مهارات القيادة الفعالة

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية. لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

القيادة هي ما تراه وما تشعر به من نتائج أفراد معينين، فهي نتائج تصرفات شخص أو بضعة أشخاص في مجموعاتهم والقيادي الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عمله والأفراد العاملين معه للوصول إلى النتائج المتوخاة والاستمرارية في التقدم إن القياديين الناجحين والفعالين هم الذين يأخذون بالمبادرة في وضع الأهداف، وتطوير الإستراتيجيات والنظم، وتوفير الموارد اللازمة، وإحداث التغيير والاستمرارية نحو التفوق

أسس القيادة الإدارية:

إن القيادة الناجحة والفاعلة تأتي نتيجة المثابرة على التعلم والتطور والتجربة الناجحة والممارسة السليمة إلى جانب ما يضعه الله تعالى في القائد من صفات القيادة ومواهبها ولا شك أن التاريخ شهد مواقف قيادية كثيرة ومتعددة إلا أن المواقف الإيجابية منها والراسخة هي تلك التي كان لأصحابها أدوار سامية ونتائج باهرة

وكما يقول البعض فان القيادة هبة ولكنها لا تظهر إلا في الظروف المناسبة والتي تحتضن القيادة فتهيئ لها بالتالي كل ما هو مواتي لنجاحها ولكن ومع ذلك كله

فالقائد إن لم يكن كفء وفعال وقادر على التأثير فمهما كانت الظروف مواتية فإن موهبته القيادية قد لا تثمر أو لا يكون لها أي تأثير إيجابي على المجموعة فالقائد الناجح هو الذي يعرف من خلال النتائج التي يحدثها في المجموعة التي يقودها. فالقيادة الناجحة إذا هي التي تؤثر في سلوكيات الأفراد والمجموعات لذلك كله فإن القيادي يحتاج إلى تطوير موهبته وقدراته في إدارة المجموعة والتأثير فيها.

ويجب كذلك تفهم أن هذه القوة مصدرها تنفيذ الشيء الصحيح وليس عمل الصح أي التجاوب مع مقتضيات الظروف والأدوار بشكل صحيح وليس الالتزام بالأنظمة والتعليمات التزاما نصيا أو حرفيا وعلى سبيل المثال توزيع وتنظيم العمل مع مجموعته بالشكل المناسب. وإعطاء التعليمات بشكل فاعل وواضح ومقبول وتقديم النصح والنقد البناء، والاهتمام بأمور العاملين ومصالحهم وما شابه ذلك.

الفصل الخامس

خلق قادة جدد

قيادات الصف الثاني

القيادات الادارية

1 – حجم المشكلة:

1/2 – ثقافة الأنظمة غير مواتية للاحلال والتجديد

2/2 – الأثار السلبية لثقافة مقاومة الاحلال

3/2 – ظاهرة التمديد بعد سن التقاعد وآثارها

4/2 – خلاصة جزئية

2 – هل القائد الحالى مسئول عن تكوين القائد البديل ؟

1/3 – عدم التواصل وغياب المؤسسية

2/3 – ما موقف القانون ؟

3/3 – موقف الفكر الادارى المستنير

3 – ما ادوار القيادات العليا فى تكوين القائد البديل ؟

1/4 – نشر ثقافة الاحلال والتجديد

2/4 – إعداد واعلان سياسة الاحلال والتجديد

3/4 – الاعداد التدريبى الرسمى

4/4 – المتابعة الانتقائية

5/4 – التدريب والتجريب بالممارسة

6/4 – تنظيم ورش عمل القيادات المرتقبة

7/4 – التجهيز لتعيين القائد البديل

8/4 – مساندة القائد البديل.

1-تقديم

يثير تعيين القائد البديل صعوبات وحساسيات متعددة سواء فى الأنظمة السياسية أو الأنظمة الادارية ،ويكتسب الأمر أهمية خاصة فى المنظمات الحكومية حيث يمكن أن تتسرب اعتبارات المجاملة أو المحاربة إلى القرار ويكتسب أيضاً أهمية كبيرة فى الشركات الخاصة وإن كان الأمر أكثر مرونة فيها ،ثم هناك حالة الشركات العائلية التى يكون تعيين الصف الثانى فيها مشكلة كبيرة ليس هنا مجال بحثها نستعرض أولاً حجم المشكلة موضحين كيف أن الثقافة العربية غير مواتية أحياناً لتواصل الأجيال وتعاقب القيادات المتوافقة إضافة إلى الافتقار إلى فكرة المؤسسية فى المنظمة لحساب شخصيته الادارية فى كل المستويات، كما نشير فى هذا الجزء أيضاً إلى مشكلة حجب الفرصة أمام القيادات الجديدة بألية التمديد بعد بلوغ سن المعاش.

نثير بعد ذلك التساؤل المحورى هل القائد الحالى مسئول عن تكوين القائد البديل؟

ونسعى للاجابة عليه من منظور قانونى ومنظور ادارى عملى فى نفس الوقت نخصص الجزء الثالث والأخير لعرض الأدوار الثمانية المتوقعة للقيادات الادارية بشأن تكوين القائد البديل ولا ينفى ذلك إمكان اضافة أدوار أخرى حسب الظروف الخاصة لكل منظمة.

2. حجم المشكلة

1/2 – ثقافة الأنظمة غير مواتية للتجديد

درجت الأنظمة العربية على التعامل بكثير من الحساسية مع السؤال الخالد " من يقود السفينة من بعدى"؟ بل وابتكرت بعض الأنظمة أساليب ووسائل متنوعة لتأخير تسليم القيادة للقائد التالى ،وأصبح تجديد مدة القيادة بغير حدود أمراً عادياً ،وقانونياً ودستورياً ايضاً.

وفى أحد أهم الكتابات العربية مؤخراً عن توريث الحكم فى الأنظمة الجمهورية العربية، يتعرض الكاتب بجرأة لاستراتيجيات ومناورات الحكام من أجل نقل القيادة إلى أشخاص أو إلى أطراف لم يكن من الطبيعى أن يفرزها نظام احلال القيادات

بل ويذكر التاريخ أن كثيرين ممن تسلموا القيادة كان ظهورهم لتسلم السلطة مفاجئاً لكل الأطراف صاحبة المصلحة وهو ما يعنى أن هناك خللاً كبيراً فى نظم نقل السلطة على مستوى الأنظمة.

بل أحياناً ما ينظر إلى الأشخاص الذين يرون فى أنفسهم الكفاءة لتولى المناصب ويسعون إليها، ينظر إليهم نظرة تحقير أو تسفيه، وكان التفكير فى الترقى أو فى التصدى لتحمل المسئولية العامة خطيئة من وجهة نظر القائد الحالى لأنه ينظر إلى هذا الطموح وكأنه مؤامرة للاحاطة به شخصياً

ويصل الأمر أحياناً إلى حد اتهام الخصوم السياسيين بأنهم ناس عايزين يصلوا للسلطة مع أن الوصول للسلطة هو الهدف المعلن لأى حزب معارض والتخلى عنه هو تفريط فى المسئولية

ازداد تفاقم المشكلة حين انتقلت العدوى من الأنظمة السياسية إلى الأنظمة الادارية، فنجد المسئول الادارى فى اى موقع يتوجس خيفة من ظهور البديل، ويبذل قصارى جهده لوأده، نعم وأده، قبل ان تظهر أمامه فرصة حقيقية للخلافة ومنعاً لهذا الخطر من البداية قد يلجأ المسئول إلى إبعاد أى كفاءات واضحة من طريقه ومن حوله، ويحرص على الاستعانة فقط بمحدودى الكفاءة وأنصاف المتعلمين الذين يكون حلمهم الأكبر قد تحقق فى كونهم أصبحوا مساعدين للمسئول، وبلا طموح أعلى

2/2 – الآثار السلبية لثقافة مقاومة الاحلال

يتكرر السيناريو السابق فى غالبية المواقع القيادية العامة والخاصة ،وهو ما ينعكس سلبياً على الادارة العربية من عدة وجوه:

أولاً: تفويت الفرصة على المنظمة فى الاستفادة من كفاءة عالية، لأنها لا تعطى الفرصة أبداً للظهور.

ثانياً: تصاب الكفاءات والقيادات الواعدة بالاحباط وتشعر بعدم العدل، وكل ذلك له آثار سلبية على الشخص وعلى المنظمة وعلى المجتمع

ثالثاً: وقد تترك الكفاءات المحبطة المنظمة كلية وتذهب للمنافسين وهو ما يضعف مركز المنظمة.

رابعاً: ومع تدهور مستوى النواب والمساعدين تتدهور المشورة ويتدهور مستوى الادارة العربية عموماً

3/2 – ظاهرة التمديد بعد سن التقاعد وآثارها

بل إن ظاهرة جديدة بدأت تظهر فى الأفق بالحاح وشدة ،وهى عدم قبول القيادات الادارية العليا – كرؤساء الهيئات أو الجامعات بفكرة أن هناك شيئاً اسمه "سن التقاعد"، حيث يميل الكثيرون منهم إلى الطمع فى أن يصدر القرار السامى بالتمديد له بعد بلوغه سن التقاعد فيستمر رابضاً فى عرينه ، قابضاً على زمام السلطة ،متحدياً القانون والشباب والزمن!

وقد يكون هذا السلوك مقبولاً فى بعض الحالات النادرة التى تتيح استمرار الاستفادة من كفاءات أو خبرات غير عادية، وحتى فى هذه الحالة فإن ترك موقع السلطة يكون أفضل لتتم الاستفادة فى صيغة المشورة وليس الأمر ،وفى ذلك سلوك حميد شريطة ألا يساء الاستخدام فتصبح المسألة من باب المجاملات أكثر منها من باب الصالح العام.

ومع وجود هذا الاحتمال فى الاستفادة فإننا نرى أن تفشىّ التمديد بعد سن المعاش يضر الادارة العربية من عدة وجوه:

أولاً: يقطع الطريق – مؤقتاً على الأقل – على المنظمة فى أن تستفيد من الكفاءات المتاحة، مع خطر هجرة تلك الكفاءات إلى منظمات أخرى، وربما إلى مجتمعات أخرى كلية.

ثانياً: يقطع الطريق على المنظمة للاستفادة من الرؤى والأفكار الجديدة التى يمكن أن يضخها الوافد الجديد فى العمل، ولا تخفى أهميّة الدم الجديدْ فى أى منظمة.

ثالثاً: ويرتبط بالنقطة السابقة أن استمرار القيادة العليا فى موقعها لفترة طويلة قد يتسبب فى ضحالة الفكر أو عدم الميل للتجديد (استمرار فى السياسة التى نجحت فى الماضى) أو مقاومة التغيير كلية دون تقييم جدى لجدواه وكل هذه الأمور تصب فى خانة تدنى أو تواضع الأداء الادارى.

رابعاً: يخلق الأمل فى التمديد بعد سن المعاش سلوكاً غير سوى للرئاسة المتطلعة لهذا التمديد فى علاقتها برؤسائها، وفى علاقتها بصاحب السلطة فى التمديد وفى الميل لتجنب أى مشكلات وبالتالى عدم السعى لأى تغيير قد تنتج عنه مشكلات.

وتصبح هذه الرئاسة فى الواقع أقل قدرة وأقل شجاعة وأقل صلابة سواء فى مواجهة الرؤساء أو الزملاء أو العملاء أو حتى فى مواجهة احتمال التغيير.

خامساً: عادة ما يكونْ التمديد بعد سن المعاشْ لسنة واحدة وهو ما يجعل القائد المجدَّد له فى حالة قلق مستمر وتطلع لتجديد ثان وثالث الخ، وهذه الحالة النفسية لا تتمشى فى تقديرنا مع حسن الادارة من جميع الوجوه.

سادساً: سيسعى القائد تلقائياً إلى عدم ظهور أى قيادات واعدة، ناهيك عن أنه سيبعد قيادات جديدة للاحلال وهو ما يضر المنظمة فى الأجل الطويل، وتضر المجتمع فى نهاية المطاف.

4/2 – خلاصة جزئية

ويتلفت اصحاب القرار الباحثين عن قادة جدد فلا يجدون الكفاءات ولا يجدون الطاقات المبهرة أو الواعدة ،ونشكو عقم المجتمع، ونلوم التعليم ،ونتباكى على جامعات الأمس، ورجال الأمس، وتنزلق الادارة العربية إلى التغنى بالماضى المجيد والاكتفاء بذلك عوضاً عن التجديد

ثم هناك المشكلة الصعبة للاحلال فى الشركات الخاصة والعائلية منها على وجه الخصوص، وصحيح أن الاحلال هنا تتسم شروطه وتوقيته واختياراته بالمرونة الشديدة مقارنة بالمنظمات الحكومية أو القطاع العام، إلا أن الإحلال هنا أيضاً له صعوباته وله مخاطرة وله مترتباته الخطيرة على الأداء

كل هذا ولا يوجد فى الفكر العربى عموماً وفى الممارسة الادارية أيضاً اهتمام حقيقى وجاد وعلمى بقضية تكوين القائد البديل، حتى لو أخلصت النوايا وصدقت الارادة

فما زال القادة يكتشفون بالصدفة ،والمديرون العظام يصلون إلى مراكزهم دون تخطيط منهجى وتخطيط وظيفى سليم

وتلك قضية القضايا أن قادتنا العظام يكتشفون بالصدفة

3. هل القائد الحالى مسئول عن تكوين القائد البديل ؟

1/3 – عدم التواصل وغياب المؤمصية

السؤال فى حد ذاته به درجة من الاستفزاز لمبادئ الادارة المستقرة، لأن الأصل فى مسئولية القائد الادارى أن يسعى لتامين استمرار المنظمة، بل إن هذا الاستمرار نفسه يمثل ركناً أساسياً فى رسالته بالمنظمة ،والاستمرار يتطلب توفير الكوادر – جيلاً بعد جيل – لتولى المسئولية فى سفينة يستمر إبحارها ،ولو اختلف الربان

ولكننا إذ نراجع التوصيف الوظيفى – إن وجد – لأى قائد إدارى بمستوى عالٍ ستكتشف أن هذا التوصيف خالٍ من تحديد دور القائد فى تكوين القائد

البديل، وكأننا نستحى أن نطلب من القائد الحالى البحث عمّن يحل محلّه، ولو بعد حين

ويتحدث الناس عن خلافة القائد الادارى من وراء ستار، وعندما يأتى القرار نجد القائد الحالى آخر من يستشار، وكأننا نفترض فيه سوء القصد وبالتالى لن يرشح من بدانيه فى الكفاءة والفاعلية ليظل هو "آخر الرجال العظماء"، وعدم التواصل بين الأجيال فى منطقتنا عادة موروثة من آلاف السنين وبالتالى نجد القائد الحالى لا يرشح قائداً منا لا بديلاً له، والقائد البديل حين يأتى يتشغل أولاً بمحو آثار ومآثر الرئيس السابق، وعادة ما يبدأ تناول الأمور من أول السطر "طارحاً جانباً ما أنجزه السابقون، أو ناكراً عليهم ما انجزوه، أو ناسباً الانجاز لنفسه قبل الآخرين

وربما ليس صدفة ان فرعون مصر كان اذا يتولى السلطة بدأ ولايته بإزالة كل اسم للفرعون السابق من الآثار التي خلفها هذا الفرعون السابق، وأحياناً وضع اسمه بدلاً منه

إن فكرة المؤسسية " Institutionalization إذن غير موجودة الا نادراً، وبالتالي فالمواطن العربي يتعامل مع أشخاص القيادة وليس مع المؤسسات، والسياسة الادارية يقررها الاشخاص وليس المؤسسات، بل اكاد أزعم أن أخطر القرارات – ومنها قرارات الحرب – يتخذ الاشخاص وليس مؤسسات الحكم

2/3 ما موقف القانون ؟

يبقى السؤال مطروحاً هل القائد مسئول عن تكوين من يحل محله ؟
ويجيب القانون المصري رقم (5) لسنة 1990 على هذا السؤال بالنفي فهذا القانون رسم طريقاً شغل المناصب العليا (وكيل وزارة رئيس قطاع فاعلى) يفترض فيه أنه لا توجد لدى الجهة خطة محددة لاعداد القائد البديل ماذا يقول القانون ؟

يقول إذا خلا منصب كبير (مثل امين الجامعة، أو وكيل الوزارة) فان الجهة (الجامعة أو الوزارة) تعلن عن الوظيفة للكافة، ويتقدم لشغل الوظيفة القاصي والداني، من داخل الجهة أو خارجها، من السلك المدني أو السلك العسكري، يتقدم بمسوغاته ومن بينها خطته لتطوير والارتقاء بالاداء في هذه الوظيفة الشاغرة

ثم تجتمع اللجنة التي تفرغ اللجنة التي تفرغ الطلبات في سرية، ثم تعرض الطلبات والمرشحون على لجنة القيادات المشكلة بأعضاء من داخل الجهة ومن خارجها ليفاضلوا بين المتقدمين على قدم المساواة، سواء كانوا من الداخل أو من الخارج، لهم خبرة بالعمل أم لا، سبق اعدادهم للوظيفة أو لم يسبق، يفضلهم القائد الحالي او لا يفضلهم. ثم تفرز اللجنة ما تراه في اختيار القائد البديل

أرايتم كيف ان القانون لا يعتبر القائد الحالي مسئولاً عن تكوين القائد البديل، بل وينظر الى القائد الحالي ببعض الريبة فلا يتركه وحدة يرشح البديل ويتسامى عن قصر الترشيحات على العاملين في الجهة ويفتحها أمام غيرهم

اذن موقف القانون المصري في هذه الخصوصية واضح في أنه يعفي القائد الحالي من المسئولية في شأن تكوين القائد البديل، ربما لإعفائه من الحرج (!) وفق ما ارتأه المشرع

3/3 موقف الفكر الاداري المستنير:

ومع ذلك، فان التفكير الاداري السليم، والممارسة الادارية المستنيرة لا تعفى القيادات الادارية من مسئولية تكوين القائد البديل، بل تجعله مسئولاً تماماً وتجعل دوره في هذا الشأن هاماً وحاسماً في نجاح المنظمة، وذلك للاسباب التالية

أولاً: ان استمرارية المنظمة وفرص نموها مرتبطة باستقرار واتساق تصرفات وسياسات الادارة العليا فيها، والمجتمع يتعامل مع المنظمة كمؤسسة وليس كاشخاص، وبالتالي يجب النظر الى تعاقب الاجيال المتوافقة على أنه مطلب أساسي لاستمرارية السياسات استمرارية المؤسسة

وثانياً: القائد الحالي هو أكثر الناس دراية باحتياجات القيادة التالية له لتأمين استمرارية النجاح، وهو أكثر الناس دراية بالتحديات والفرص التي تحيط بالمنظمة، وبالتالي نوعية القيادة المطلوبة في المراحل التالية له

وثالثاً: أن اعداد القائد البديل "مشوار طويل" يحتاج لعدة سنوات، فالقادة الاكفاء لا يهبطون من السماء، وانما يلزم اعدادهم على مدى زمني طويل نسبياً وأكثر الناس مسئولية عن ذلك هو القائد الحالي

ورابعاً: أن القائد الحالي هو الذي يتاح له أكثر من أي شخص غيره مختلف وسائل التدريب والتجربة للبدلاء المحتملين، فهو وحده الذي يمكن أن يعطي بعض الفرص، وهو الذي يمكن أن يوجه توزيع الادوار، وهو الذي يكلف بالمهام الرئاسية، وغير ذلك من الوسائل الاستكشافية /التدريبية

وخامساً: ان القائد الناجح والفعال حقيقة هو الذي يترك مؤسسة تعمل بنجاح من بعده، والقائد غير الناجح هو الذي ينظر الى رحيله على أنه نهاية المنظمة او نهاية نجاحها

وسادساً: طبيعي جداً ان نتذكر أن الدوام لله وحده، وأنه في نهاية الامر لابد أن يأتي بديل "لو دامت لغيرك، ما اتصلت اليك"

هكذا كانت تقرأ اللافتة على باب قصر امير الكويت الراحل صباح سالم الصباح، رحمه الله.

اذن المطلوب من القائد الاداري الحالي ان يمارس دوراً ايجابياً في تكوين القائد البديل.

4. ما ادوار القيادات في تكوين القائد البديل:

بصرف النظر عما يقضي به القانون، وبصرف النظر عما تتطلع اليه القيادات الادنى، ان على القيادات الادارية العليا مسئولية هامة في شأن تكوين

القيادات البديلة ان تجهيز الصف الثاني لتولي المسئولية، حين يحين الوقت، أمر هام للغاية لضمان استقرار واستمرار، ونمو المنظمة.

ويمكن ان نحصر أدوار القيادات الادارية العليا فيما يلي:

1/4 نشر ثقافة الاحلال والتجديد

تلك هي المسئولية رقم واحد ان ينشر القناعة بين كل أعضاء المنظمة بان الاحلال مسألة طبيعية ومطلوبة في نفس الوقت وهي طبيعية لان المديرين يرقون لمناصب أعلى أو ينقلون لوظائف أخرى أو يستقيلون أو يتقاعدون، وكل هذا يعني أن هناك مناصب تخلو ومطلوب شغلها ومن المفضل أن نخطط مقدماً لشغلها وأن نجهز الاشخاص الجديرين بشغلها

والاحلال مطلوب للاسباب السابقة، وهو أيضاً مطلوب لذاته لماذا ؟

لاننا نبغي تجديد الدماء، وتجديد الفكر، والبحث عن ابداعات جديدة وهذه تكون فرص الوصول اليها أكبر مع تغير الاشخاص بافتراض تساوي العوامل الاخرى بالطبع

والقائد الاداري ينشر هذه الثقافة بالافعال وليس بالاقوال فقط، بمعنى ان اضافة الى اعلان سياسة الاحلال والتجديد، والاشارة الى الالتزام بهذه السياسة وعدم التحرّج من الاشارة الى خلافتة شخصياً، بالاضافة الى كل هذه الاقوال عليه أن يترجمها الى افعال، على النحو الذي سيرد بيانه تفصيلا أدناه ثقافة الاحلال أقوال وأفعال !

2/4 إعداد واعلان سياسة الاحلال والتجديد

وهذه هي المسئولية رقم اثنان للمدير ان يطورّ سياسة رسمية للاحلال وان يعلن هذه السياسه كالتزام رسمي للمنظمة.

اما بشأن التطوير أو الاعداد لهذه السياسة فهذا يتأتى من خلال ورشة عمل أو عدة ورش عمل تشارك فيها القيادات جميعاً، ولو بنسب متفاوته لتبادل الرأي والفكر والرؤى بشأن قضية القائد البديل على مختلف المستويات، وارتباط ذلك

بالبحث عن المرشحين، واعداد المرشحين، وارتباط ذلك بالمسار الوظيفي ان ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي وسيلة رئيسية لمتابعة ورصد واكتشاف القيادات (انظر الملحق رقم (1) عن المسار التدريبي/الوظيفي للعاملين بمصلحة الضرائب على المبيعات)

3/4 الاعداد التدريبي الرسمي

يتعين على القائد الاداري ان يعتمد خطة للتدريب الرسمي للقيادات الواعدة، سواء من خلال ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي ،أو من خلال برامج خاصة تعد وتنفذ للقيادات الواعدة في مختلف قطاعات المنظمة.

4/4 المتابعة الانتقائية

على القائد الاداري هنا أن يتابع القيادات الاولى وأيضاً غيرهم من شاغلي مختلف الوظائف بهدف الكشف عن قيادات محتملة للمستقبل، ويتم تكوين بنك معلومات (أو بطارية قيادات) جاهزة لكي نفتش فيها عن ضالتنا عندما يقترب موعد الاحلال.

ومثل هذا البنك يجب أن يتضمن كحد أدنى المعلومات التالية عن العناصر المختزنة فيه:

- الاسم والسن والمؤهلات.
- المهارات الاضافية (مثل اللغات أو الحاسب).
- الانواط والجوائز والاوسمة ومختلف صور التكريم.
- التدريب الرسمي وغير الرسمي.
- الوظيفة الحالية وتاريخ شغلها.
- التسلسل الوظيفي وتفاصيل الخبرات السابقة.
- الانجازات المحققة.
- في الوظيفة الحالية.

- في الوظائف السابقة.
- الانجازات البارزة أو الابتكارات أو الاعمال الكبرى (تعطى هنا تفاصيل للتعرف على شخصية القائد المرتقب).
- الصفات الشخصية (القدرة القيادية، التوازن الانفعالي، الخ)
- المشكلات أو الصعوبات التي ساهم في حلها.
- الانفتاح على العالم وتجارب السفر للخارج.
- العلاقات السابقة (ملامح عامة):
  - بالزملاء.
  - بالرؤساء.
  - بالمرؤوسين.
- النشاط الاجتماعي والخدمة العامة.
- أسلوب الوصول إلى الموقع الوظيفي الحالي.
- الرؤية المستقبلية للدور وللمنظمة.
- التطلعات الوظيفية والحياتية.
- الظروف الاجتماعية (الأسرة، البيئة، المنشأ، الخ)

وبديهي أن بعض هذه المعلومات ذو طبيعة توثيقية أو ديموجرافية، وهذا هو الجزء الأسهل، في حين يتطلب البعض الأخر جهداً من المنظمة لكي تحصل عليها، وبدقة

ودور القائد الأعلى هنا محوري للتأكيد من توجيه الجهد المطلوب في مكانه الصحيح، وتخصيص الموارد المطلوبة بالقدر الصحيح، والتكليف بالمهمة في الوقت الصحيح وللشخص الصحيح وبالأسلوب الصحيح لكي نصل إلى المعلومة المطلوبة بدقة وموضوعية

5/4 – التدريب والتجريب بالممارسة

يرى بعض الخبراء أن التدريب على رأس العمل أو التدريب بالممارسة، أو ما يسمى أحياناً نظام التلمذة، هو أفضل أنواع التدريب على الاطلاق وسواء اتفقنا مع هذا الرأي أو اختلفنا معه فالمؤكد أن التجربة الفعلية تكون مصدراً خصباً للغاية عندما نريد تعلّم أي شئ كل هذا جميل. ولكن المشكلة أننا لا نستطيع أن نولي مثلاً رئيس جامعة أو وزير تجارة على سبيل التجربة، فإذا نجح ثبتناه وإذا فشل غيّرناه فذلك بالتأكيد غير مطروح لأسباب واضحة.

ما السبيل إذن ؟ السبيل سهل وميسر من خلال قنوات متعددة:

I/5/4 يمكن تجربة القائد المرتقب بتعيينه قائدا مؤقتاً خلال فترة تغيب القائد الفعلي في سفرية عمل أو في مؤتمر أو في اجازة ومن الطبيعي في الجامعات مثلاً أن يعين عميد بالانابة خلال الاجازة الصيفية

صحيح ان القائد بالانابة لا يتوقع منه ان يمارس كل الصلاحيات، او ان يظهر كل الخصال القيادية الشخصية، فهو من قبل، ومن بعد، في وضع مؤقت يريد له ان يمر بسلام ودون مشاكل

بل وقد يتعمد استشارة الرئيس الفعلي (الغائب) في كثير من الامور حتى لا يشعر هذا الاخير بالقلق أو بالغيرة أو ما شابه ذلك بل ان العاملين أنفسهم قد يتعمدون عدم التعامل مع القائد المؤقت على انه قائد فعلي خلال فترة ولايته، فاما لا يعرضون عليه كل الامور، واما لا ينفذون توجيهاته، واما يراجعون الرئيس الغائب فيها قبل تنفيذها، واما لا يتعاونون مطلقاً لانشاله

بعباره اخرى ان شغل الوظيفة بصفه مؤقتة قد لا يظهر المعدن الحقيقي للقائد ومع هذا فان شغل المناصب بصفة مؤقتة لاسباب عملية فرصة تدريبية غالية يمكن أن تستفيد منها كل الاطراف، واولهم القائد المرتقب نفسه

2/5/4 القناة الثانية هي عضوية فرق العمل

فكثير من المهام الكبيرة في المنظمة لا تقع مسئولياتها في ادارة واحدة ويشكل لها بالتالي فريق عمل عابر للادارات، واعضاء هذا الفريق يمكن ان يكونوا من القيادات المرتقبة، ولا شك ان سلوكهم داخل الفريق، وسلوك رئيس الفريق نفسه مؤشر مفيد للغاية على قدرات الاشخاص، وعضوية الفريق ذاتها فرصة للتعلّم بالممارسة

ويشترط للاستفادة من هذا الاسلوب ان تحسن اختيار رئيس الفريق ليقود فريقه بطريقة تتيح المشاركة الحقيقية لكل الاعضاء او الكشف عن قدراتهم وطاقاتهم، ما لم يكن رئيس الفريق نفسه هو تحت الاختيار

3/5/4 القناة الثالثة

هي تكليف القائد المرتقب وحده بمهمة بعد أخرى، ويكون انجازه لهذه المهام وأسلوب تناوله لها مؤشر على قدراته، وفي نفس الوقت ميداناً لتدريبه من هذه المهام مثلاً انهاء المفاوضات حول صفقة معدات تشتريها الشركة من الخارج، أو اختيار كفاءة نظام مراقبة الجودة الجديد، أو تقييم جدوى افتتاح فرع بيع جديد في الصين، او حل نزاع عمالي مع النقابة، أو اقتراح توزيع المكافآت المقررة بمناسبة انتهاء السنة المالية، الخ

وكل من هذه المهام تكون ميداناً أولا للتدريب وثانياً لقياس القدرات.

6/4 تنظيم ورش عمل القيادات المرتقبة

لقد اتبع هذا الاسلوب قبل نحو 20 عاماً بوزارة الصناعة المصرية وكان الكاتب مسئولاً فيه عن تنظيم الورش التي تضم القيادات المرتبة لاختيار رؤساء الشركات بقطاع الغزل والنسيج.

وقد تم كل ورشة بحيث تتضمن

اولاً: جرعات تثقيفية وتدريبية.

ثانياً: مواقف وحالات عملية من الصناعة تتطلب اتخاذ القرارات.

وثالثاً: تمثيل حقيقي للادوار بهدف الوصول الى قرارات حقيقية

ورابعاً: قياساً دقيقاً لمهارات وقدرات المشاركين من حيث القدرة على الحوار البناء ،التفكير المنظم، قيادة الفريق، حل الصراع، مواجهة التحدي، الابداع. الخ.

واتخذ هذا الاسلوب اساساً لاختيار القيادات التي تم تعيينها بالفعل، بعد استيفاء الشروط القانونية الاخرى.

7/4 التجهيز لتعيين القائد البديل والمطلوب هنا سبعة أمور:

أولاً : التحضير القانوني والإجرائي.

ثانياً: التحضير النفسي والتهيئة الذهنية للمنظمة.

ثالثاً: التحضير النفسي والتهيئة الذهنية للقائد البديل.

رابعاً: التأكد من إتمام الإعداد والتدريب.

خامساً: طرح الاسم كمرشح على السلطة المختصة.

سادساً: التبرير الموضوعي للترشيح.

سابعاً: إمكانية التعيين في وظيفة نائب كبداية

8/4 – مساندة القائد البديل

وسواء تم التعيين في وظيفة نائب أولاً أو تم التعيين مباشرة في الوظيفة فالمطلوب من القائد الحالي المساندة بالمشورة دون فرض الوصاية على القائد الجديد المشورة مطلوبة والوصاية مرفوضة ونتائجها مدمرة لكل الأطراف. ويمكن حصر مسئولية القائد الحالي بشأن المساندة فيما يلي:

- التوجيه الابتدائي حول الدور المتوقع للقائد الجديد.
- النصح بشأن الأولويات الواجب الالتفاف إليها.
- عرض الاستعداد للمساعدة بناءً على الطلب.
- المبادرة بالمساعدة (أو النجدة) عند الطلب.
- عدم تعمد الإعلان الكبير عن مضمون المساندة.

الرقابة الإدارية:

الرقابة ليست اصطياداً لأخطاء العاملين وممارسة سبل السيطرة لقتل أفراد المؤسسة، ولكنها وسيلة لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية داخل المؤسسة فالرقابة الإدارية هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل داخل المنشأة، وذلك للتأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف وكشف الأخطاء أو التقصير أو الانحراف، والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على أسبابه.

وتعتمد الرقابة الإدارية الفعّالة على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها، وعلى ذلك يمكن النظر للرقابة على أنها من وسائل الإدارة وإحدى وظائفها الهامة، كما تعمل على التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد وسلوك الأفراد إزاء تحقيق أهداف المنشأة وتثبيت قواعدها تُعدّ الرقابة عنصراً من عناصر الإدارة وإحدى المسؤوليات الهامة للقائد الإداري، فإنه يجب عليه أن يهيئ نظام للرقابة الفعالة حتى يستطيع أن يحقق في ظل هذه الرقابة درجة من النظام، ويتمكن من تحقيق النتائج المطلوبة في ظل تسلسل المستويات الإدارية داخل التنظيم الإداري؛ لأن كل رئيس وحدة إدارية يكون مسئولا أمام رئيسه الذي يستطيع أن يباشر عليه الرقابة رقابة داخلية.

وتنقسم الرقابة في المنظمة إلى رقابة داخلية، وهي التي تنبع من داخل المؤسسة وتمارسها ذاتها على نفسها، ورقابة خارجية، وهي التي تمارسها أجهزة متخصصة من خارج المنظمة أو المنشأة وتمتد الرقابة الداخلية إلى جميع العمليات التي تؤديها الأجهزة، كما تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة، وتُمارس هذه الرقابة من خلال التدرج الوظيفي، أي رقابة الرئيس لمرؤوسيه، وإلى جانب ذلك توجد أنظمة متخصصة في الرقابة والتفتيش.

ولعل المرونة في السياسة الرقابية تكون أكثر إيجابية من القوة والصلابة كما أن الرقابة السليمة تقنع العاملين بأن معايير الأداء الموضوعة عادلة، ويجب أن تغرس في تفكيرهم الاقتناع بأنها ما هي إلا أداة لقياس تقدمهم في العمل وتحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجهم ورفع كفاءتهم، ومن المؤسف أن هذا المفهوم الإيجابي للرقابة الإدارية كثيراً ما يكون غير واضح للقائمين بمسؤولية الرقابة نفسها إذا ما نظروا إليها على أنها وسيلة للتحكم والتسلط والبطش.

وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى والتظلمات يمكن من خلالها قياس مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.رقابة خارجية.

وتتولى القيام بهذه العملية هيئات من خارج المؤسسة، والتي قد تكون متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية، أو هيئات قضائية مثل:هيئات القضاء الإداري، وقد تم الاتفاق في معظم الدول على وجود جهاز مختص للقيام بهذه المهمة، ويتولى الرقابة على الأمور المتعلقة بالسياسة العامة والمجالات المالية.
تمارس الرقابة أيضاً عن طريق الهيئات التشريعية والقضائية للتأكد من شرعية وقانونية تصرفات الأجهزة الحكومية والعاملين بها، و بالطبع هذا النوع من الرقابة يرتبط بصلة وثيقة بالنظام السياسي المطبق في الدولة والفلسفة التي تقوم عليها النظم الرقابية ومدى توافر أنواع الرقابة، ويرى البعض أن هذا النوع من الرقابة أعلى شأناً من الرقابة الداخلية؛ إذ يمكن من خلال مجموعة من السياسات التي تهدف للتطوير بحيث تمتد إلى إمداد المؤسسة ذاتها بجوانب إيجابية كالبحوث والدراسات على السوق، مما يؤهل المؤسسة في تحقيق أهدافها وإزالة العقبات التي قد تعرض طريق الإنتاج.

كيف تكون الرقابة؟

يقول الدكتور السيد عليوة الخبير الإداري المصري

للرقابة عدة وسائل وطرائق يمكن من خلالها الوصول إلى أهداف تلك العملية دون الوقوع في الأخطاء التي قد تعيق عملية الإنتاج داخل المؤسسة فالملاحظة تُعدّ من أهم الطرق وأبسطها التي يمكن من خلالها الاتصال المباشر بالعاملين وتوجيه النصح لهم ومكافأتهم على جهدهم أو معاقبتهم على إهمالهم. وهذه العلمية قد تتم في أي مرحلة من مراحل عملية الإنتاج.

وتأتي عملية التفتيش في المقام الثاني بعد الملاحظة؛ إذ تمكّن القائد الإداري من متابعة سير العمل، والتحقّق من دقة الإنجاز، وسلامة الإجراءات لكشف الأخطاء، والوقوف على مسبباتها، وتحديد مسؤولية من وقع فيها، إلى جانب التقارير الإدارية التي يمكن من خلالها متابعة سير العمل وسلوك العاملين. وللتقارير أهمية كبيرة؛ فعن طريقها تتمكن جهة الرقابة من الوقوف على نشاط الأجهزة الإدارية والتعرف على المشكلات التي تعترض سبيلها.

وتتعدد أشكال التقارير، ولكنها دائماً ما تصب في اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس لتقييم مدى فاعلية العاملين في تحقيق أو إنجاز العمل، مما يدفع العاملين إلى بذل الجهد، وتحسين مستوى العمل، واحترام واجبات الوظيفة إلى جانب تلك الأشكال الرقابية هناك عدة وسائل أخرى كالتحريات، والمتابعات التي تعمل على اكتشاف أسباب التعقيدات المكتبية، والانحرافات القيادية التي تتمثل في المحاباة، والاستغلال والإسراف والرشوة وغيرها، وهناك وسيلة أخرى، وهي السجلات التي تُستخدم لإخراج البيانات عن الأداء الفعلي للأعمال، والإحصاءات التي تجري لعقد مقارنات عند بحث أمر من الأمور أو عرض مشكلة من المشاكل

إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالأزمة مثل الواقعة والحادثة، الكارثة وما هي أسباب الأزمات وأنواعها ومراحلها ،وطرق مواجهتها

والاستراتيجيات الحديثة كذلك السيناريوهات للتنبؤ بأفضل وضع للازمة أو بأسوأ وضع لها وعن اعتماد الأسلوب العلمي وأدوات الاتصال في التعامل أثناء الأزمة.

"إدارة الأزمات":

هناك مفاهيم أساسية مرتبطة بالأزمة، فالواقعة هي خلل بسيط ، أما الحادثة (أو المشكلة) فهي خلل يؤدي إلى خسائر جزئية، وإن عمت وازدادت الخسائر بشكل فادح أدت إلى كارثة ، وأدى ذلك إلى تهديد النظام أو المنظمة وكان ذلك أزمة

فالأزمة هي وضع يهدد بقاء المنظمة ووجودها واستمرارها

وتعني إدارة الأزمة محاولة السيطرة عليها بواسطة جهود وأدوات ، أما الإدارة بالأزمات فتعني اختلاف وافتعال للتمويه على وتغطية أزمات حقيقية لا يراد الالتفات إليها.

من أهم أسباب الأزمات:

<!--[if !supportLists]--> <!--[endif]-->سوء الفهم والإدراك للمعلومات المرتبطة بالأزمة.

<!--[if !supportLists]--> <!--[endif]-->سوء التقدير لموقف الأزمة.

<!--[if !supportLists]--> <!--[endif]-->سوء الإدارة.

<!--[if !supportLists]--> <!--[endif]-->تعارض المصالح والأهداف.

<!--[if !supportLists]--> <!--[endif]-->الأخطاء البشرية.

<!--[if !supportLists]--> <!--[endif]-->اليأس.

<!--[if !supportLists]--> <!--[endif]-->الرغبة في الابتزاز.

<!--[if !supportLists]--> <!--[endif]-->انعدام الثقة

<!--[if !supportLists]--> <!--[endif]-->الأزمات المتعددة.

للأزمات نتائج سلبية، مادية، ومعنوية تبدأ من الإصابات وتنتقل إلى الوفيات والحرائق والانهيارات، وتوقف الانتاج والمبيعات والخدمات والخسائر المالية والخسائر المعنوية والنفسية. وللأزمات أنواع كثيرة كالأتي:

- <!--[if !supportLists]--> <!--[endif]-->أزمات مادية ،ومعنوية.
- <!--[if !supportLists]--> <!--[endif]-->أزمات بسيطة ،وعنيفة.
- <!--[if !supportLists]--> <!--[endif]-->أزمات جزئية ،وعامة.
- <!--[if !supportLists]--><!--[endif]-->أزماتوحيدة ،ومتكررة.
- <!--[if !supportLists]--> <!--[endif]-->وأنواع أخرى حسب دورة حياة الأزمة نفسها.

-هناك ثلاث مراحل لإدارة الأزمة.

- <!--[if !supportLists]--> <!--[endif]-->ما قبل الأزمة.
- <!--[if !supportLists]--> <!--[endif]--> أثناء الأزمة.
- <!--[if !supportLists]--> <!--[endif]-->ما بعد الأزمة.

- تتكون مرحلة ما قبل الأزمة من مرحلتين فرعيتين هما :

- <!-[if !supportLists]-><!-[endif]->مرحلة إشارات الإنذار المبكر.
- <!--[if !supportLists]--><!--[endif]-->مرحلة الاستعداد والوقاية.

- ويجب الانتباه والوعي بوجود إشارات للإنذار المبكر بالأعطال،والتليفونات وزيادة النفقات،وتراكم المخزون،والصراعات،وانخفاض الروح المعنوية،وانخفاض المبيعات والإنتاج وكثرة الحوادث والشكاوى،وعدم الانضباط وانخفاض الإنتاجية،وسوء الإدارة.

- مصفوفة إشارات الإنذار المبكر وسيلة لتحليل طبيعة إشارات الإنذار من حيث شعور الفرد بالأزمة ومن حيث واقعية هذه المشاعر على الأرض العملية.

- وتعتمد مرحلة الاستعداد والوقاية على مبدأ الوقاية خير من العلاج حيث يعتمد الاستعداد والوقاية على 10 ركائز هي:

- <!--[if !supportLists]-->1- <!--[endif]-->جمع الحقائق والمعلومات عن موقف الأزمة.
- <!--[if !supportLists]-->2- <!--[endif]-->تحليل الموقف الازموي.
- <!--[if !supportLists]-->3- <!--[endif]-->تدريب العاملين.
- <!--[if !SupportLists]-->4- <!--[endif]-->توفير الأجهزة والمعدات.
- <!--[if !supportLists]-->5- <!--[endif]-->الصيانة الدورية.
- <!--[if !supportLists]-->6- <!--[endif]-->تكوين فريق الأزمة.
- <!--[if !supportLists]-->7- <!--[endif]-->إعداد قائمة للاتصالات.
- <!--[if !supportLists]-->8- <!--[endif]-->القيام بالسيناريوهات والبروفات.
- <!--[if !supportLists]-->9- <!--[endif]-->تصميم خطط الأزمة.
- <!--[if !supportLists]-->10- <!--[endif]-->الإدارة بالاستثناء.

ولمواجهة الأزمة يحتاج الأمر للمراحل التالية:

- <!--[if !supportLists]-->1- <!--[endif]-->جمع الحقائق عن الأزمة.
- <!--[if !supportLists]-->2- <!--[endif]-->حدد الخسائر.
- <!--[if !supportLists]-->3- <!--[endif]-->قم بإعداد استراتيجيات التعامل مع الأزمة.

- <!--[if !supportLists]-->4- <!--[endif]-->قم بالاتصال.

- تنقسم استراتيجيات التعامل مع الأزمات إلى تقليدية وحديثة كما الآتي:

- استراتيجيات تقليدية:

- <!--[if !supportLists]-->1- <!--[endif]-->الإنكار.
- <!--[if !supportLists]-->2- <!--[endif]-->الإخماد.
- <!--[if !supportLists]-->3- <!--[endif]-->الكبت.
- <!--[if !supportLists]-->4- <!--[endif]-->التنفيس.
- <!--[if !supportLists]-->5- <!--[endif]-->البخس.
- <!--[if !supportLists]-->6- <!--[endif]-->التفريغ.
- <!--[if !supportLists]-->7- <!--[endif]-->اللجنة.

استراتيجيات حديثة:

- <!--[if !supportLists]-->1- <!--[endif]-->فرق العمل.
- <!--[if !supportLists]-->2- <!--[endif]-->المشاركة الديمقراطية.
- <!--[if !supportLists]-->3- <!--[endif]-->الاحتياطي التعبوي.
- <!--[if !supportLists]-->4- <!--[endif]-->الوفرة الوهمية.
- <!--[if !supportLists]-->5- <!--[endif]-->تصعيد الأزمة.
- <!--[if !supportLists]-->6- <!--[endif]-->تفتيت الأزمة.
- <!--[if !supportLists]-->7- <!--[endif]-->التفريغ.
- <!--[if !supportLists]-->8- <!--[endif]-->تحويل المسار.
- <!--[if !supportLists]-->9- <!--[endif]-->الاحتواء.
- <!--[if !supportLists]-->10- <!--[endif]-->التدمير.

وتمر مرحلة ما بعد الأزمات بأربع خطوات:

<!--[if !supportLists]-->1- <!--[endif]-->تقدير الأضرار والخسائر.

<!--[if !supportLists]-->2- <!--[endif]-->احتواء الأضرار والخسائر.

<!--[if !supportLists]-->3- <!--[endif]-->استعادة النشاط وإعادة البناء.

<!--[if !supportLists]-->4- <!--[endif]-->التعلم

- حيث على المنظمة أن تقدر الأضرار والخسائر لأنها تحدد طبيعة العلاج الذي سيليه ويتم التقدير بمعرفة نوع الضرر،وحجمه أو كميته، وقيمة وحدة الضرر حتى يمكن التوصل إلى حجم الخسائر. يجب تعبئة الجهود لكافة الأفراد ذات العلاقة بالمنظمة أو الأزمة، وذلك لتوفير التعويضات المادية والمعنوية بكافة أشكالها وأنواعها.

- تستند مرحلة إعادة البناء والنشاط على تشخيص الأزمة بدقة، وتشكيل فرق للدراسة، وتحديد أهداف التطوير وإعادة البناء ووضع خطط تفصيلية لاستعادة النشاط، وتنفيذ الخطط،والرقابة عليها.

- وإن الأزمة مدرسة يمكن التعلم منها،ويتم التعلم من خلال الاحتفال بذكرى الأزمة والتدريب وتشجيع دور النذير،وإطلاق الشعارات الايجابية وتوثيق الأزمة ومراجعتها ومراجعة الأزمات المشابهة،وتكوين فرق الأزمة،وتعميم الاستفادة منها.

- يستخدم أسلوب السيناريوهات للتنبؤ بأفضل وضع للأزمة،وبأسوأ وضع للازمة حتى يتم وضع المنظمة على الاستعداد الملائم لمواجهة الأزمة (بالطبع في أسوأ وضع لها).

- ويتم تدريب المديرين في المنظمة على أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو من منظور معايير أهمها نوع الأزمة، ووسائل الوقاية، ومراحل الأزمة المختلفة، والنظم المرتبطة بالأزمة والأطراف ذات العلاقة بها.

- تمر خطوات إعداد سيناريو بتحديد رئيس فريق الأزمة، ثم تخصيص الأدوار ثم تمثيل هذه الأدوار، ثم تبادل التجربة والمعرفة، وأخيرا تعتيم ما تم في السيناريو.

- يمثل الاتصال احد المتطلبات الهامة في إدارة الأزمات ولابد من اخذ المكونات التالية في الحسبان:

- <!--[if !supportLists]-->• <!--[endif]-->الجمهور.
- <!--[if !supportLists]-->• <!--[endif]-->الهدف من الاتصال.
- <!--[if !supportLists]-->• <!--[endif]-->الرسالة.
- <!--[if !supportLists]-->• <!--[endif]-->مصادر الاتصال.
- <!--[if !SupportLists] -->•<!--[endif]-- >مصادر المساندة والتأييد.
- <!--[if !supportLists]-->• <!--[endif]-->التعلم من التجربة.

من أهم أدوات الاتصال أثناء الأزمة ما يلي:

- <!--[if !supportLists]-->1- <!--[endif]-->البيانات الصحفية.
- <!--[if !supportLists]-->2- <!--[endif]-->حقيبة المواد الصحفية.
- <!--[if !supportLists]-->3- <!--[endif]-->المؤتمرات الصحفية.

- ويعتمد الأسلوب العلمي للتعامل مع الأزمات، على مراحل منطقية متتابعة وهي:

- <!--[if !supportLists]-->1-<!--[endif]-->اختراق الأزمة، أي الدخول فيها لجمع المعلومات.
- <!--[if !supportLists]-->2-<!--[endif]-->التمركز وتأسيس قاعدة داخل الأزمة لفهمها والانطلاق منها.
- <!--[if !supportLists]-->3- <!--[endif]-->التوسيع أو استخدام استراتيجيات لمقاومة الأزمة.

- <!--[if !supportLists]-->4-<!--[endif]-->الانتشار أو مزيد من التوسع والمقاومة مع استخدام أساليب التأثير الإعلامي

- <!--[if !supportLists]-->5- <!--[endif]-->السيطرة والعلاج من حصر الخسائر وتعويض المتضررين وتوفير الموارد.

- <!--[if !supportLists]-->6- <!--[endif]-->توجيه الأزمة والوصول بها إلى أفضل وضع للمنظمة ومتخذ القرار.

- وأيضا هناك مجموعة من النصائح في إدارة الأزمات، وهي:

- <!--[if !supportLists]-->1-<!--[endif]-->الوقاية خير من العلاج.

- <!--[if !supportLists]-->2-<!--[endif]-->كن مستعدا للأزمات.

- <!--[if !supportLists]-->3-<!--[endif]-->حدد هدفك في الأزمة.

- <!--[if !supportLists]-->4- <!--[endif]-->كن حر الحركة.

- <!--[if !supportLists]-->5-<!--[endif]-->استخدام المفاجأة المباغتة.

- <!--[if !supportLists]-->6- <!--[endif]-->احشد جهودك.

- <!--[if !supportLists]-->7-<!--[endif]-->تعاون في حل الأزمة

- <!--[if !supportLists]-->8-<!--[endif]-->كن اقتصادي في التعامل مع الأزمة.

- <!--[if !supportLists]-->9-<!--[endif]-->تفوق على الطرف الآخر.

- <!--[if !supportLists]-->10- <!--[endif]-->خذ الأمن والسلامة في الحسبان.

- <!--[if !supportLists]-->11-<!--[endif]-->كن سريعا في المواجهة.

- <!--[if !supportLists]-->12-<!--[endif]-->استخدم الأساليب غير المباشرة في التعامل مع الأزمة.

- منا من يشعر أنه يفعل الكثير والكثير في وقت قليل، ولكنه يسأل نفسه أين العلاقات الحميمة والسلام الداخلي وأين التوازن الداخلي تلك الأمور التي تجعلني

أعمل بشكل جيد افكتاب إدارة الأولويات يساعدك على فهم السبب في أن أهم الأشياء ليست دائما في المقدمة،كما أن الكتاب يزودك ببوصلة تبين لك اتجاهك والذي في نظر المؤلف أكثر أهمية من سرعتك في مجال العمل.
لو توقف المرء ليفكر بعمق في الأشياء ذات الأهمية الأولى في حياته،ما عساها أن تكون ثلاثة أو أربعة أمور ؟

ولكننا نشغل أنفسنا بالكثير و الكثير ولكنه ليس الأهم و نعود و نقول نريد المزيد من الوقت! أريد أن استمتع بحياتي أكثر! ليس لدي توازن الوقتي وحياتي الشخصية! هناك كثير من الضغوط! ولكن في هذا الكتاب تجد منهجا مختلف لإدارة الوقت.

ولكي تحقق الفائدة القصوى من الكتاب،يتطلب منك أن تكون مستعداً للنظر بعمق في حياتك، في مهامك،في حوافزك،في الأشياء الهامة،وما تمثله أنت من قيمة، وبهذا تستطيع أن تعيد هيكلة حياتك بشكل أفضل.
فهذا الكتاب يحررك من تحكم عنصر الزمن فيك من خلال النظر إلى الساعة واستبدال ذلك ببوصلة ستساعدك على الحياة والحب والتعلم.

في هذه الحياة هناك وقتاً و موسماً لكل شيء،فحين يأتي موسم جديد أنسى التقويم اليومي و الشهري و السنوي و أوقف استخدام أدوات التخطيط، لأنها سوف تشعرك بالأسى، واجعل البوصلة الداخلية تقودك نحو ما يجب فعله ولا تترك حياتك للساعة المعلقة على الحائط.

لإدارة الوقت:

تجد منهجاً مختلفاً تماماً لإدارة الوقت.وهذا المنهج يقوم على محور من المبادئ إنه يتخطى كل الأساليب المقترحة حول العمل بطريقة أكفأ أو أسرع.وبدلاً من أن يقدم لك هذا المنهج ساعة جديدة لإدارة وقتك، فإنه يقدم لك بوصلة تقودك إلى حياة أفضل والسبب أن الأهم من درجة سرعة انطلاقك نحو هدف ما،هو معرفتك إلى أين تنطلق؟

من ناحية يعد هذا المنهج جديداً، ومن ناحية أخرى يعد هذا المنهج قديماً، إن جذوره عميقة في المنهج التقليدي القديم جداً، والذي يتناقض مع المبدأ الخاص بسرعة التنفيذ والحصول على الثروة بدون عمل، والذي تروج له كتابات إدارة الوقت والنجاح السائدة حالياً.

إننا نعيش في مجتمع حديث يفضل أساليب مختصرة للوصول إلى الهدف على الرغم من أن وجودة الحياة لا تتحقق من خلال استخدام هذه الأساليب المختصرة ليس هناك طريق مختصر للوصول إلى حياة أفضل ولكن هناك ممر، والممر قائم على مبادئ، حظيت بالاحترام عبر التاريخ ولو كانت هنالك رسالة تستشف من تلك الكلمة فإنها تقول: إن الحياة لا يمكن أن تكسب معناها من مجرد السرعة والكفاءة ولكن العبرة بما تفعله؟ ولماذا تفعله؟ فذلك أكثر أهمية من مقدار السرعة التي تقوم بها بالفعل. ويقدم لك هذا الكتاب ما يمكنك أن تحصل عليه من كتاب: الأهم أولاً.

في القسم الأول من هذا الكتاب: الساعة والبوصلة سيلقي نظرة على الفجوة التي يشعر بها الكثير منا بين طريقة إنفاق وقتنا وبين ما نعتبرها أمورا هامة لنا. سيصف الأجيال الثلاثة من الأفكار الخاصة بإدارة الوقت، التي تشمل التركيبة الحالية للتحكم والكفاءة في حياتنا، ثم يناقش السبب في ان هذا المنهج التقليدي المعتمد فقط على الساعة يزيد من هذه الفجوة بدلاً من أن يسدها سينظر إلى الحاجة لجيل رابع من الأفكار يكون مختلفاً في النوعية.

سوف يشجعك على فحص أسلوبك في إنفاق وقتك لتحديد ما إذا كان ما تقوم به هو العاجل أو هو في الحقيقة الهام في حياتك، وسوف ينظر إلى نتائج إدمان الطارئ والعاجل من الأمور ثم أخيراً يدرس الأشياء ذات الأولوية، وهي حاجاتنا الإنسانية الأساسية وقدرتنا على الحياة والتعليم وترك القدوة والذكرى الحسنة بعد رحيلنا عن الحياة وكيف يمكن وضع هذه الأمور ذات الأهمية أولاً قبل كل شيء باستخدام البوصلة الداخلية التي ترشدنا نحو الاتجاه الصحيح الذي يحكم جودة الحياة.

في القسم الثاني: الأمر الهام هو أن تبقى الأمور الهامة. سيقدم فكرة المربع الثاني الخاصة بعملية التنظيم وهي عملية تستغرق نصف ساعة كل أسبوع، تحول الساعة إلى بوصلة، وتساعدك على نقل تفكيرك من منهج الطوارئ إلى منهج الأهمية سيدرس هذه العملية ليعطيك إحساساً بالمنافع المباشرة لها.

وسيدرس كل جزء من أجزاء العملية بعمق لنبين لك الثراء الذي تحدثه في حياتك بمرور الوقت. سيدرس ما يلي: كيف تعرف رسالتك في الحياة؟ وكيف تكون رؤية مستقبلية تعطي حياتك الهدف والمعنى، وتصبح هي بصمتك في هذه الحياة؟ كيف توجد التوحد والتوازن بين كل الأدوار التي تلعبها في الحياة؟ كيف تضع مجموعة من الأهداف تقوم على أساس يحقق لك نتائج تحسن من جودة الحياة التي تحياها؟ كيف تحافظ على رؤية تقودك إلى وضع الأمور الهامة أولاً؟ كيف يمكنك التصرف بقوة وصلابة في لحظة الاختيار؟ أي أن يكون لديك القوة والحكمة في وضع الأمور الهامة أولاً. وما إذا كان ذلك يعني الالتزام بنفس الخطة التي وضعتها مسبقاً أو تغييرها، وعلى أن تفعل ذلك بكل ثقة وسلامة نفس. كيف تحيل أيامك إلى قوة دفع للتعلم والحياة الأفضل؟

في القسم الثالث: القوة في الاعتماد المتبادل سيعالج المشكلات والتوقعات الخاصة بالاعتماد المتبادل في الحياة بين الأفراد بعضهم البعض، حيث تنفق في ذلك 80٪ من وقتنا وهو مجال كثيراً ما يتم تجاهله، أو لا يعالج كما يجب من جانب المنهج التقليدي لإدارة الوقت سيدرس الفرق بين الرؤية القائمة على التبادل والرؤية القائمة على التحول عند التفاعل مع الآخرين فبدلاً من رؤية الآخرين على أنهم مجرد موارد يمكن الحصول منها على الجهد من خلال التفويض سنرى كيف يمكن إيجاد قوة مشتركة من خلال رؤية مشتركة واتحاد نفسي مع الغير سينظر إلى القوة النابعة من تحريك نقطة الارتكاز في الحياة ورؤية الأمور لتغذية القوة الشخصية والتنظيمية حتى تتحول أنت إلى قوة مساعدة على التغيير لأسرتك ولعملك وللمنظمة التي تعمل فيها.

في القسم الرابع: القوة والسلام من حياة قائمة على المبادئ سيدرس بعض نماذج الحياة الحقيقية ليوضح كيف أن الجيل الرابع من مناهج دراسة الوقت يغير من طبيعة حياتك اليومية وطبيعة عملك ثم ينتهي الكتاب بالتركيز على مبادئ السلام النفسي،وكيف نتجنب العقبات الرئيسية في الحياة لتحقيق الإنجاز والمعنى والمتعة؟

الفصل السادس

دور إتخاذ القرار

اتخاذ القرارات الإدارية

الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية

تمهيد

نظرا للتطورات الحاصلة في مجال الاتصالات ونظم المعلوماتية وإدارة المعرفة في القرن الحالي،وما نجم على منظمة الأعمال من التزامات وأعباء لمواكبة هذه التطورات، لم تعد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الإدارية مجدية إذ ظهرت توجهات حديثة في الإدارة تركز على ضرورة الاعتماد على الأساليب الكمية كبحوث العمليات هذه الأخيرة تعتبر من نتائج الحرب العالمية الثانية التي ظهرت لأول مرة في بريطانيا لإدارة العمليات الحربية وأول الأساليب التي استخدمت في هذا المجال هو أسلوب البرمجة الخطية وقد تطور استخدام بحوث العمليات في السنوات الماضية بشكل كبير وأصبحت أساليب التحليل في بحوث العمليات أدوات لمعالجة الكثير من المشاكل كتعظيم الأرباح، تدنيه التكاليف، مشاكل النقل والتعيين .الخ

المحور الأول:الإطار المفاهيمي للأساليب الكمية وتطورها التاريخي.

1– مفهوم الأساليب الكمية:

تعتبر الأساليب الكمية ، أسلوب رياضي يتم من خلاله معالجة المشاكل الاقتصادية والإدارية والتسويقية بمساندة الموارد المتاحة من البيانات والأدوات والطرق التي تستخدم من قبل متخذي القرار لمعالجة المشاكل

2 – تعريف الأساليب الكمية:

يمكن تعريفها بعدة تعار يف من بينها مجموعة الطرق والصيغ والمعدات والنماذج التي تساعد في حل المشكلات على أساس عقلاني

- من هذا التعريف يمكننا إدراج مختلف هذه الأساليب تحت عنوان اشمل وهو بحوث العمليات حيث توجد عدة تعار يف من أبرزها

- التعريف الذي اعتمدته جمعية بحوث العمليات البريطانية بأنها استخدام الأساليب العلمية لحل المعضلات المعقدة في إدارة أنظمة كبيرة من القوى العاملة المعدات، المواد أولية، الأموال في المصانع والمؤسسات الحكومية وفي القوات المسلحة
- أما جمعية بحوث العمليات الأمريكية فقد اعتمدت التعريف التالي
- تربط بحوث العمليات باتخاذ القرارات العلمية حول كيفية تصميم عمل أنظمة الصعدات، القوى العاملة وفقا للشروط تتطلب تخصيصها في الموارد النادرة كما يمكن تعريفها بأنها تطبيق الطريقة العلمية في حل المشاكل

أن العلم بحوث العمليات تاريخ ليس بالقديم، ويعتبر من العلوم التي ساهمت أثناء الحرب العالمية الثانية (1936) في انتصار القوات البرية والجوية والبريطانية وكانت الفكرة آنذاك أن تحسين استخدام الأسلحة والمهمات الموجودة يعطي نتائج أفضل في المدى القصير، مما لو تم التركيز على استخدام الموارد المتاحة.

ويرجع الفضل الكبير للعالم" G. Dent icing الذي اكتشف خوارزمية السمباكس ذات الإمكانيات المتقدمة في حل مشاكل البرمجة الخطية، هذا بالنسبة لاستخدام علم بحوث العمليات الحربية في بريطانيا أما في أمريكا فقد كان كل من

" B. James رئيس لجنة بحوث الدفاع القومي و" B.rannivar رئيس لجنة الأسلحة والمعدات الجديدة وراء استخدام بحوث العمليات من خلال إجراء دراسات مماثلة للدراسات البريطانية وذلك بتكوين فريق خاص لمعالجة بعض المشاكل المعقدة، كمشكلة نقل المعدات والمواد المختلفة وتوزيعها على مختلف الوحدات العسكرية المنتشرة في مناطق مختلفة من العالم و في أكتوبر 1942 بعث الجنرال " Spaatz القائد العام للقوات الجوية الثامنة برسالة إلى القادة العموميين للقوات الجوية يوصي فيها بوجوب ضم مجموعات من العلماء لتحليل

العمليات في وحداتهم، ومن خلال ذلك شكل أول فريق لهذا الغرض في بريطانيا ثم تبعها السلاح البحري الأمريكي فشكل بدوره فريقين في مشروعين ضخمين معمل المعدات البحرية، الأسطول العاشر برئاسة كل من " M.philip "و" ELLISA"
ونظرا للنجاح الذي تحقق في اليوم واصل القادة العسكريون اهتمامهم بهذا العلم من خلال وكالة بحوث العمليات والتي تحولت فيما بعد إلى مؤسسة بحوث العمليات، هذا ما شجع على استخدام هذا العلم في العديد من الدول الأخرى وعلى رأسها كندا التي شكلت فريقا مهمته إنتاج المعدات العسكرية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة

وبعد الحرب العالمية الثانية تشجع رجال الأعمال الذين كانوا يبحثون عن حلول لمشاكلهم على إدخال هذا العلم في إدارة المشاريع الاقتصادية، ففي بريطانيا قام فريق من المهتمين بتكوين نادي بحوث العمليات والذي اصطلح على تسمية فيها بعد جمعية بحوث العمليات للمملكة المتحدة والتي أشرفت على إصدار مجلة علمية ربع سنوية، ابتداء من سنة 1950 والتي تعتبر الأولى من نوعها، بينما في الو، تم تكوين جمعية بحوث العمليات الأمريكية ومعهد الإدارة العلمية في سنة 1950 وقد أصدرت بدورها مجلة بحوث العمليات سنة 1952.

وقد تطور استعمال هذا العلم تطور ملحوظا خاصة في ظل تزامنه مع التطور العلمي الكبير الذي تم إحرازه في مجال الحسابات الآلية.

4 أهمية واستخدامات علم بحوث العمليات

تتلخص أهمية بحوث العمليات فيما يلي

- وسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات الكمية باستخدام الطرق العلمية الحديثة
- يعتبر علم بحوث العمليات من الوسائل العلمية المساعدة في اتخاذ القرارات بأسلوب أكثر دقة وبعيد عن العشوائية الناتجة عن التجربة والخطأ

- تعتبر بحوث العمليات فن وعلم في أن واحد فهي تتعلق بالتخصيص الكفء للموارد المتاحة وكذلك قابليتها الجديدة في عكس مفهوم الكفاءة والندرة في نماذج رياضية تطبيقية.

- يسعى هذا العلم إلى البحث عن القواعد والأسس الجديدة للعمل الإداري ،وذلك للوصول إلى أفضل المستويات من حيث الجودة الشاملة ،ومقاييس المواصفات العالمية (الايزو).

- أنها تساعد على تناول مشاكل معقدة بالتحليل والحل والتي يصعب تناولها في صورتها العادية.

- أنها تساعد على توفير تكلفة حل المشاكل المختلفة وذلك بتخفيض الوقت اللازم للحل.

- أنها تساعد على تركيز الاهتمام على الخصائص الهامة للمشكلة دون الخوض في تفاصيل الخصائص التي لا تؤثر على القرار . ويساعد هذا في تحديد العناصر الملائمة للقرار واستخدامها للوصول إلى الأفضل.

- ويمكن أن نبين استخدامات بحوث العمليات من خلال الشكل الموالي.

المحور الثاني اتخاذ القرارات الإدارية

أ) مفهوم اتخاذ القرار:

هو جوهر ولب العملية الإدارية في أي مشروع وبشكل عام يعرف بأنه اختيار المدرك والواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين، وبعبارة أخرى اتخاذ القرار هو ليس الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللاشعوري وإنما هو اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين،وبعبارة أخرى اتخاذ القرار هو ليس الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللاشعوري وإنما هو اختيار واعي قائم على التدبير والحساب في تفاصيل الهدف المراد تحقيقه والوسائل التي ينبغي استخدامها

من الناحية الإدارية والعملية يوجد فرق بين اتخاذ القرار" Decision tapring " وصناعة القرار" Decision Making فالأول وضحنا مفهومه فيما أعلاه، بينما صناعة القرار والتي تعتبر الآن محور البحث العلمي لإصدار قرارات رشيدة ناتجة عن الصناعة بمعنى أن لصناعة القرار مدخلات تقود إلى مخرجات وهذا يعني دراسة مخلات صناعة القرار ليكون رشيدا وقابلا للتنفيذ متماشيا مع ظروف الإنتاج السائدة وهي التي تتضمن كافة المراحل التي من شأنها أن تقود إلى عملية اتخاذ القرار في حين هذا الأخير يعني مرحلة الاختيار والتنفيذ من صناعة القرار

بالنظر إلى أهمية تحديد مفهوم اتخاذ القرار قد انبرى لهذا الغرض العديد من الكتاب والباحثين المختصين بالعلوم الإدارية وخاصة من المتخصصين منهم في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية، والغرض من ذلك هو تحديد مفهوم علمي للقرار يمكن أن يتفق أو يبتعد عن المفهوم الدارج الذي سبق التعرض له، **وذلك كما يلي**

يونغ: عرف القرار بأنه الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو لمجموعة حالات محتملة في المنظمة"

أما هارسيون: يعرف القرار بأنه اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات جعله يتخذ اختيارا يوجه آلية قدراته وطاقاته لتحقيق غاياته .

من هذه التعريفات يمكن استنتاج أن اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل في ظل توفر ظروف معينة لتحقيق نتائج وأهداف مسطرة

2) **مراحل اتخاذ القرارات:** يمكن أن نبينها من خلال الشكل التالي

نظرا لأن الشكل الموضح أعلاه يتضمن المراحل الكبرى لاتخاذ القرار يمكن تحديده بدقة المراحل كما يلي

1 – **مرحلة إدراك المشكلة:** أي وعي متخذ القرار بوجود مشكلة معينة ولا بد من اتخاذ قرار لحلها

2 – **تحديد معايير القرار:** أي المعايير التي يمكن أن نحكم من خلالها بجدوى أو عدم جدوى القرار المتخذ، فعلى سبيل المثال قد يكون المعيار هو اختيار ذلك الفعل الذي يحقق اكبر صافي قيمة حالية في حالة القرارات الاستثمارية التي تتضمن عدد من الآلات المحتملة للشراء

3 – تحديد أوزان المعايير اللازمة لاتخاذ القرارات.

4 – تحديد البدائل المتوفرة واستبعاد الرديء منها

5- **اختيار وتقييم كل بديل** بواسطة تحديد المتغيرات التي يمكن قياسها بسهولة (إيرادات، تكاليف، زمن .)

6- **اختيار البديل الأمثل من البدائل وإصدار القرار:** يتم ذلك من خلال ثلاث منطلقات وهي الخبرة، التجربة، البحث والتحليل والمنطلق الأخير هو الأسلوب الأكثر استخداما وتأثيرا لتحديد المشكلة

7- **اتخاذ القرار وتنفيذه مع متابعته وتقيمه:** حيث انه لا تنتهي مهمة متخذ القرار عند تنفيذه فحسب بل تتعدى إلى متابعة نتائج التنفيذ وذلك للتعرف على مبدأ نجاح البديل المختار أو الأمثل في علاج المشكلة أو تحقيق الهدف المرغوب.

3) **أنواع القرارات:** هناك أنواع مختلفة من القرارات المتخذة من قبل المدراء أو من جهة متخذي القرار وهذه الأنواع

أولا: اخذ القرار من تحقيق الهدف أو نتائج المتوصل لها وهذه تتمثل

1 القرار الأمثل

2 القرار الأفضل

3 القرار الممكن.

ثانيا: هناك أنواع أخرى من القرارات والتي تعتمد على توفر عامل التأكد أو عدم التأكد ويمكن تحديدها بالأنواع التالية

1 **اتخاذ القرار في حالة التأكد التام:** وهي ابسط نوع وأندرها بحيث يستطيع متخذ القرار تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد والسبب يعود لتوفر البيانات والمعلومات

2 **اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد(المخاطرة):** حيث يتصف القرار في هذه الحالة بأن متخذ القرار على معرفة تامة باحتمالات حدوث أي حالة من الحالات والتي تؤثر على بدائل القرار المختلفة وهناك معايير يمكن أن يستخدمها متخذ القرار على في هذا المجال منها معيار القيمة المالية المتوقعة ،معيار خسارة الفرص الضائعة

3 **اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد التام**:في هذه الحالة تكون نسبة المخاطرة مرتفعة جدا وذلك لعدم وجود تجارب في الماضي لمتخذ القرار ، في مثل هذه الحالة على متخذ القرار اتخاذ قراره اعتمادا على المعايير الآلية لتحديد البديل الأفضل واتخاذ قراره اعتمادا على المعايير التالية لتحديد البديل الأفضل واتخاذ القرار الملائم

1– **معيار الأقصى:** حيث يقوم متخذ القرار باختيار البدائل التي تحقق أكبر عائد مادي أي اتخاذ البديل المتفائل.

2 – **معيار أقصى الأدنى:** وفي هذه الحالة يتصف متخذ القرار نوع من التشاؤم ويقوم باختيار اقل الفوائد.

3 – **معيار أدنى الأقصى:** وفي هذه الحالة يتصف متخذ القرار بالتفاؤل الحذر أي باختيار أفضل النتائج لكل بديل ثم يقوم باختيار اقل هذه النتائج

4 – **معيار أدنى الأدنى:** هنا يتصرف متخذ القرار بدرجة كبيرة من التشاؤم وهذه تكون في حالة كبيرة من عدم التأكد بالنسبة إلى متخذ القرار فيختار اقل عائد لكل بديل

5 – معيار الندم: اقترح هذا المعيار العالم savage معيار يرتكز على الدراسات النفسية، حيث يرى أن متخذ القرار بعد اتخاذه القرار والحصول على عائد معين قد يشعر بالندم لأنه يعلم في تلك الفترة بحالة الطبيعة التي حدثت وبالتالي فهو يتمنى لو كان قد اختار بديلا آخر غير الذي تم اختياره وقد توصل العالم savage إلى أن متخذ القرار لابد أن يبذل جهده لتقليل ندمه

4) نماذج اتخاذ القرارات: يتطلع أي مدير إلى أن تكون قراراته كاملة الرشد والعقلانية أي موضوعية ومنطقية بصورة كاملة ولكن هذا لا يتوفر في الغالب فغالبا ما يقوم المدير باتخاذ قراراته في ضوء معلومات غير كافية و هكذا تصنف نماذج اتخاذ قراراته إلى نموذجين رئيسين:هما

أ – النموذج الرشيد: ويطلق عليه كذلك النموذج المثالي، ويركز على ماذا يجب فعله المدير يستند إلى النظرية الاقتصادية التي تنظر إلى المدير على انه كامل الرشد ويسعى إلى تحقيق أقصى الأرباح ويفترض أن المدير يملك الخصائص التالية

- المعرفة الكاملة بكل البدائل الموجودة
- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل
- لديه المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعية
- لديه نسق أو منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات (القيم والمعايير)

ب النموذج السلوكي: يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي بني عليها النموذج الرشيد نادرا ما تتحقق وتتوافر جميعها وذلك لأن

- ❖ متخذ القرار ليس لديه معلومات كاملة أو دقيقة
- ❖ لا يحوز متخذ القرار معلومات عن كل البدائل المتاحة وليس لديه فهما كاملا عن طبيعة البدائل، وما سوف يختاره منها
- ❖ لدى متخذ القرار حدود رشيدة لاتخاذ القرار تعتمد على مجموعة من القيم والخبرات والعادات .الخ

- سوف يختار متخذ القرار ذلك البديل الذي يحقق أعلى درجة رضا أو منفعة حيث يعتقد **هربرت سيمون أنْ** الإداري يكتفي بالقرار المرضي، بدلا من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل

ويضيف الكاتب **لوثانز 'luthans'** إلى النموذجين السابقين نموذج ثالث وهو النموذج الاستقرائي الاجتهادي ويطلق عليه النموذج الحدسي، حيث يعتمد متخذ القرار على تقدير الفرد وحدسه بالاستناد إلى التجربة العلمية وليس المعرفة العلمية، وعلى المحاولة أو الخطأ ولكن هذا المنهج بدوره يؤدي في توفر ظروف معينة إلى أخطاء ونتائج متحيزة بصورة منظمة

5) أساليب المنهج الكمي في اتخاذ القرارات

لقد ذهب البعض من المتخصصين بالعلوم الإدارية بالتحديد بأساليب المنهج الكمي لإدارة الأعمال إلى التركيز على بحوث العمليات أكثر من بقية المسميات الأخرى، بعبارة أخرى ذهبوا إلى اعتبار أن المنهج الكمي لإدارة الأعمال قائم على قاعدة أساسية واحدة وهي بحوث العمليات وذلك للأسباب التالية

- هو علم يعتمد الأمثلية في النتائج والحلول
- معالجة المشاكل التي تتصف بمحدودية الموارد وتعدد البدائل.
- يدخل في معالجة مشاكل كثيرة في الواقع العملي لمنظمات الأعمال إضافة أنه ترفع أصلا من العلوم العسكرية

وهناك العديد من الأساليب المستخدمة في بحوث العمليات كل حسب المسألة أو الإشكالية المراد حلها فمنها

- أسلوب البرمجة الخطية والبرمجة بأعداد صحيحة
- أسلوب نماذج النقل
- أسلوب شبكات الأعمال.
- أسلوب السيطرة على المخزون .

- أسلوب تحليل ماركوف.
- أسلوب خطوط الانتظار

دراسة حالة

في الواقع العملي يعتمد وبشكل واسع على التقنيات المختلفة لبحوث العمليات والتي تستخدم في حل المسائل الاقتصادية من أهم هذه التقنيات نجد البرمجة الخطية، حيث تطبق هذه الأخيرة من أجل تحقيق هدف رئيسي من أهداف أي مؤسسة اقتصادية ألا وهو تعظيم الأرباح وذلك في ظل قيود معينة، وتأخذ المثال التطبيقي التالي من أجل معرفة طريقة استخدام البرمجة الخطية للوصول إلى الحل الأمثل لأي مشكلة أو مسألة اقتصادية وبالتالي اتخاذ القرار المناسب:

بعد التعرض للمفاهيم المتعلقة بالأساليب الكمية والقرارات الإدارية ومن خلال دراسة المثال السابق يمكن القول أن بحوث العمليات يعتبر فعلاً من أهم التقنيات الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة

وفيما يلي توضيح موجز للمقاييس الفرعية لقياس مدى فعالية المدير

1/5 مدى فعالية المدير في اتخاذ القرارات

تتدخل العوامل النفسية في التأثير على سلوك الفرد في اتخاذ القرارات سواء كان ذلك شعوريا أو لا شعوريا كما أن عملية تحديد المشكلة واختيار البادئ تتأثر بالقوة الإدراكية والعوامل الشخصية وهي أشياء من الصعب قياسها إلى درجة ما، وأن كان لها تأثير على فعالية الفرد في اتخاذ القرارات.

وعلى أساس ما سبق فإن عملية اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات خاصة المشكلات غير المتوقعة – تتأثر بدرجة أو بأخرى بالتكوين النفسي أو الاجتماعي للفرد وفي هذا الصدد نرى قياس مدى فعالية المدير في اتخاذ القرارات على النحو التالي

1/1/5 أسلوب مواجهة المواقف والمشكلات غير المتوقعة

المقصود بذلك هو معرفة ما إذا كان المدير يلجأ إلى الأسلوب العلمي في حل المشكلات أم أنه يلجأ إلى الحدس والتخمين أو أنه يهرب من المشكلات ومواجهتها ويحاول إلقاء عبء مواجهتها وحلها على الغير لهذا فإن كثيرا من المديرين يفشلون في إدارتهم بسبب ضعف طريقهم في مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات وقد لا يرجع ذلك إلى عدم إلمامهم بالأسلوب العلمي لحل المشكلات واتخاذ القرارات بل أنه غالبا ما يرجع إلى عوامل نفسية سواء كان ذلك شعوري أو لا شعوري وذلك أن هناك فارقا كبيرا بين ما يقوله المدير عن كيفية اتخاذ القرارات ومدى إتباعه لأسلوب العلمي في هذا الصدد وكيف يسلك فعلا.

لهذا نهدف من قياس مدى فعالية المدير التعرف على السلوك الفعلي للمدير الواقع العملي تتطلب المهارة في مواجهة المشكلات والتصرف السليم في العديد من المواقف خاصة عند ظهور مشكلات غير متوقعة. لهذا يمكن قياس فعالية المدير من خلال قياس قدرته على مواجهة وحل مشكلات غير متوقعة، تصمم لهذا الغرض وهذه المشكلات ليست بالضرورة في مجال العمل الإداري

ذلك أننا نرى أن لكل فرد نمط معين في مواجهة المشكلات سواء في مجال العمل أو في غير ذلك، وفعاليته في مواجهة المشكلات غير المتوقعة تتوقف على تكوينه النفسي والاجتماعي والفكري أيضا، أما المشكلات الروتينية التي تواجهه وتتكرر بصفة مستمرة فهي لا تقيس الفعالية في اتخاذ القرارات

2/1/5 الابتكاريه والقدرة على إيجاد حلول بديلة للمشكلات

تعتبر إحدى مؤشرات فعالية المدير، حيث يضطر المدير في كثير من الأحيان إلى اتخاذ قرارات على ضوء قدر قليل من المعلومات، ويمكن استخدام بعض الأساليب التي تجعل المدير يكشف لا شعوريا عن قدراتها في هذا المجال

ويحاول استدعاء الكثير من الأفكار التي يعتقد أنها أحد الحلول الممكنة للموقف أو المشكلة التي يواجهها وهنا يتبين ما يلي -

- **المدير** سيكشف عن قدراته الفكرية في إيجاد أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة للمشكلة
- المدير سيعكس مشكلاته أو بعض تصرفاته التي يمكن أن تكشف عن جوانب سلوكه النفسي والاجتماعي أثناء عرضه للبدائل التي يقترحها لحل المشكلة

3/1/5 اتخاذ قرارات المخاطرة

من عوامل نجاح المدير قدرته على اتخاذ قرارات المخاطرة وهي لا تعكس فقط فعاليته وبعد نظره في اتخاذ القرارات وإنما تعكس أيضا جوانبه النفسية ويمكن قياس فعالية المدير في هذا المجال من خلال افتراض مواقف معينة أو حالات معينة ومعرفة ردود أفعال المدير نحوها.

2/5 قياس فعالية المدير في تفويض السلطات

في دراسة ستورات وجد أن عدم الرغبة في تفويض السلطات أو القصور أو العجز في التفويض كان من أهم أسباب فشل المديرين وأن الذين وصلوا إلى مناصب الإدارة العليا هم الذين يعرفون كيف يعرفون كيف يفوضون سلطاتهم حتى يتفرغون للأعباء والمسئوليات ذات الأهمية والتي لا يستطيع غيرهم القيام بها

3/5 قياس درجة الميل إلى التعقيدات البيروقراطية

وجود اللوائح التنظيمية ضرورة لتحقيق التماثل والكفاءة والترشيد الإنساني إلا أن التمسك الحرفي بنصوص هذه اللوائح والميل إلى التعقيدات البيروقراطية تؤثر على القدرات الابتكاريه والطموح والانجاز لدى العاملين أن تشجيع العاملين على المبادأة وإعطائهم حرية التصرف واتخاذ القرارات – في حدود معينة – إنما هو استثمار تأتي نتيجة فيما بعد ويزيد من درجة التفاعل والتأثير بين المدير ومرؤوسيه

4/5 قياس فعالية المدير في الاتصالات التنظيمية

الاتصالات التنظيمية ينظر إليها باهتمام كبير لأنها جزء هام من عمل المدير حيث ينفق ما بين 50 - 90 من وقته في الاتصالات، والمدير محاط بشبكة معقدة من الاتصالات والتي تعمل كنظام تحصيل معلومات مصمم ذاتيا، ويحكم الاستفادة من نظام المعلومات هذا فعالية المدير في اتصالات التنظيمية وزملائه وأيضا رؤسائه

5/5 قياس فعالية المدير في علاقاته غير الرسمية بأعضاء التنظيم

تتمثل أهمية العلاقات غير الرسمية للمدير في أن الانجاز الشخصي يعتمد على مدخلات من أناس آخرون سواء زملاء أو رؤساء وهذا يتطلب أن يكون المدير فعال في علاقاته الشخصية بهم حيث يمكنهم مساعدته وتقديم النصح له، وفي نفس الوقت فإن ذلك قد يجعله أكثر استعدادا للتعامل مع التنظيمات غير الرسمية حيث المصالح المشتركة والمتبادلة، إلا أنه من جانب أخر فإن تمركز المدير حول ذاته وسلوكه سلوكا انطوائيا قد يجعله أقل تفاعلا وأقل قوة ونفوذا شخصيا في تعامله مع فريق العمل الإداري بجانبيه الرسمي وغير الرسمي

- **الفروق في مدى الفعالية المديرين والمديرات في بعض المنظمات في مصر**

في إحدى الدراسات التي تناولت في بعض جوانبها الفروق في مدى الفعالية بين المديرين والمديرات في بعض المنظمات بمصر توصلت إلى النتائج التالية

- توجد فروق بين الرجال والنساء في مستوى الإدارة الدنيا في صالح الرجال وذلك على مختلف المقاييس الفرعية لمقياس مدى فعالية المدير أيضا في مستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة العليا
- التحليلات الإحصائية للفروق المذكورة أوضحت معنوية هذه الفروق على مختلف المقاييس الفرعية وعلى مختلف المستويات الإدارية وذلك بين المديرين والمديرات

1/6 تحليل الفروق المعنوية بين المديرين والمديرات في تفويض السلطات

ترجع هذه الفروق إلى عوامل نفسية بشكل أساسي، ذلك أن بعض النساء منخفضات الثقة بأنفسهن وبالتالي قد لا يكون لديهن ثقة بالغير ليفوضن سلطاتهن إليه. كما أن الخوف والقلق من الخصائص النفسية لدى عدد غير قليل منهن وبالتالي يتجنبن تفويض سلطاتهم لخوفهن مما قد يحدث من أخطاء من بعض الذين تم تفويض سلطات لهم.

ويمكن تفسير تلك الفروق المعنوية أيضا على أساس بعضهن يرغبن في الاحتفاظ بكافة سلطاتهن الوظيفية لإشباع حاجات نفسية لدى بعضهن مثل حاجة إثبات الذات أو حب التسلط أو السيطرة أو انخفاض الرغبة في المخاطرة أو أن السلبية لدى بعضهن قد تجعلهن يفضلن استمرار الأمور على ما هي عليه حتى لو تعطلت أو تراكمت الأعمال.

ويمكن أن تفسر تلك الفروق المعنوية على أساس عوامل تنظيمية كأن تشغل غالبيتهم مناصب إدارية ثانوية وبالتالي ليس هناك ضغوط عمل أو لقلة خبرة بعض النساء في العمل الإداري وبالتالي بعضهن لا يعرفن كيف يفوضن بعض سلطاتهن.

2/6 تحليل الفروق المعنوية بين المديرين والمديرات في الاتصالات التنظيمية

ترجع هذه الفروق إلى العديد من العوامل، منها العوامل الاجتماعية خاصة عملية التنشئة والتدريب الاجتماعي للبنت منذ طفولتها وتأثيرات ذلك على تفاعلها مع جماعات العمل وتأثيرات ذلك على فعاليتها في الاتصالات التنظيمية بالإضافة إلى أن المكانة الاجتماعية للمرأة قد يكون لها تأثير في فعاليتها في الاتصالات التنظيمية ولعوامل أيضا لها دورها في المساهمة في انخفاض فعالية المرأة في هذا الصدد خاصة المناخ التنظيمي والاتجاهات نحو المرأة في العمل والإدارة والتي عادة ما تتسم بالسلبية مما يجعل العديد من النساء يجدن صعوبة في هذا الصدد

3/6 تحليل الفروق بين المديرين والمديرات في درجة الميل إلى التعقيدات البيروقراطية

قد ترجع هذه الفروق إلى عوامل اجتماعية حيث لا يشجع تربية البنت على الاعتماد على النفس في اتخاذ القرارات حيث تدريت البنت – عادة منذ طفولتها المبكرة على أن تتلقى الأوامر من الغير وينتقل هذا النمط إلى مختلف مراحل حياتها الوظيفية وبالتالي فهي في مجال العمل، إما أن تستند إلى حرفية اللوائح والتعليمات والقوانين أو ترجع إلى رئيسها لتأخذ الرأي منه.

أيضا ربما يرجع هذه الفروق إلى عوامل عقلية حيث تتفوق النساء في القدرات الكتابية واللغوية، وهذا يجعل الكثير منهن يتركزن في الوظائف الكتابية والأنشطة الروتينية الأكثر استقرارا وبالتالي هذا يدعم اتجاهات بعضهن إلى السلوك البيروقراطي لأن هذه الأنشطة لا تشجع أو لا تحتاج إلى قدرات ابتكاريه في مجال العمل.

يضاف إلى ذلك أن العوامل التنظيمية لا تساعد على تنمية المهارات الإدارية لدى النساء بشكل عام وهذا يجعلهن أكثر اهتماما باللجوء إلى اللوائح والقوانين.

4/6 تحليل الفروق بين المديرين والمديرات في فعالية العلاقات الشخصية في التنظيم

ترجع هذه الفروق إلى عوامل اجتماعية بشكل أساسي حيث معايير السلوك الأنثوية التي يجب أن تلتزم بها النساء في المجتمع وفي المنظمات أيضا لا تشجعن على ذلك، وهذا يؤثر على علاقاتهن الشخصية بأعضاء التنظيم مما يحد من درجة تفاعلهن مع التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، يدعم ذلك النظرة الاجتماعية لمكانة المرأة في المجتمع وأسلوب التنشئة والتدريب الاجتماعي. أيضا ذلك يجعل عدد غير قليل منهن أقل مهارة في تكوين الصداقات واستغلال الفرص

والتعاون مع فريق العمل الإداري وفي قوة علاقاتهم الشخصية ومدى النفوذ والقوة في التنظيم يضاف على ما سبق بعض العوامل التنظيمية والتي تكون لها تأثيرات سلبية وأيضا بعض الخصائص النفسية لعدد غير قليل من النساء، والتي لها أيضا تأثيرات معاكسة على مدى فعاليتهن في علاقاتهن الشخصية والتعامل مع التنظيمات غير الرسمية في التنظيم.

5/6-تحليل الفروق بين المديرين والمديرات في اتخاذ القرارات

للعوامل التنظيمية تأثيرات سلبية على تنمية المهارة في اتخاذ القرارات لدى عدد غير قليل من النساء في العمل والإدارة، وربما لضآلة فرص التدريب وتنمية مهاراتهن في اتخاذ القرارات أو لطبيعية الوظائف الثانوية التي يشغلها في كثير من المنظمات.

القيادة: هي عملية تأثير شخصي على مجموعة معينة في موقف معين توجيها لسلوكهم نحو انجاز هدف معين، وتتركز بحوث ودراسات القيادة على عدد من النظريات الأكثر تعقيدا يجب تطويرها، ومحاولة دراسة إمكانات القيادة حيث المتغيرات الشخصية وديناميكية التفاعل بين هذه المتغيرات.

وغالبية الأطر النظرية في بحوث القيادة وجهت نحو التطبيقات العملية في المنظمات للإفادة في

- اختيار الأفراد الأكثر فعالية لتولي المناصب القيادية بالمنظمات
- وضع الأفراد في المناصب التنظيمية لتنمية قدراتهم القيادية
- تدريب الأفراد على السلوك القيادي الفعال
- دراسة المتغيرات المحيطة بالمنصب لتسهل السلوك القيادي الفعال

ولقد اتضح من نتائج الدراسات أن هناك صعوبات عملية في تطبيق نظريات القيادة بالمنظمات على أسس صحيحة و مراجعة مبسطة للنظريات المختلفة والعلاقات التي تمت دراستها والأسهم توضح المتغيرات الأساسية في عملية القيادة الفرد الذي يشغل دور قائد، الموقف الذي يعمل فيه القائد وفعالية القائد في نفس الوقت

هذا وسنحاول دراسة فعالية القائد من خلال تحليلنا لبضع المداخل أو المناهج الأساسية لدراسة القيادة:

1- منهج السمات أو صفات القائد

يهتم هذا المنهج بالتركيز على خصائص أو صفات مميزة للقائد الناجح تجعله يختلف عن غيره من حيث أنه أكثر شجاعة وأكثر ذكاء، أكثر ثقة بالنفس، يؤثر على سلوك الآخرين وقيادتهم، وأكثر نشاطا اجتماعيا ومتعاون وله شعبية الإضافة إلى صفات جسمانية تختلف عن الآخرين

وفي هذا المنهج أخذت البحوث اتجاهين، الاتجاه الأول للبحوث حاول دراسة ومقارنة سمات الأشخاص القياديين وصفات الأشخاص غير القياديين – أما الاتجاه الثاني فقد حاول دراسة القادة الأكفاء والقادة غير الأكفاء

غالبية الدراسات الخاصة بالاتجاه الأول لم تستطيع أن تجد سمات واضحة تميز القادة من التابعين وكل ما هناك أن بعض القادة يتميزون بأنهم أطول، أكثر براعة، أكثر ذكاء، وأكثر ثقة بالنفس عن غير القادة مع ذلك فهناك ملايين الناس لديهم هذه الصفات ولكنهم ليسوا قادة، كما أنه من المحتمل أنه عندما يتولى شخص ما منصبا قياديا أن يكون أكثر حزما وأكثر ثقة بالنفس وهذا ليس بالضرورة دليلا على قدراته كقائد

وفيما يتعلق بالاتجاه الثاني وهو الخاص بسمات القادة الأكفاء، فلقد فشلت الدراسات في هذا المجال أن تحدد ما هي السمات المرتبطة بالقائد الناجح بمعنى أوضح وجد أن المدير الناجح هو الذي يستغل صفاته الشخصية لمواجهة احتياجات الموقف الذي يواجهه

4 منهج أسلوب القيادة

بعد أن اتضح بالدليل أن القائد الفعال لا يرتبط بسمات مميزة فإن الباحثين حاولوا تحديد السلوك الذي يجعل القادة أكثر فعالية، أو بمعنى آخر محاولة تحديد ماذا يفعل القائد الفعال، كيف ينفذ المهام ؟

وهناك جانبين لدراسة سلوك القادة، الجانب الأول وهو خاص بوظائف القائد والجانب الثاني وهو خاص بنمط القائد.

1/3 وظائف القائد

تتخلص وجهة النظر في هذا الجانب أنه من أجل أن تعمل الجماعة بفعالية، فإن القائد يجب أن يؤدى وظيفتين رئيسيتين، وظيفة حل المشكلات وتشمل اقتراح الحلول وتقديم المعلومات والآراء، والوظيفة الثانية اجتماعية وتشمل أي شئ يساعد الجامعة في أداء عملها بسهولة أكثر

ولقد أوضحت نتائج الدراسة في هذه الصدد أن أغلب الجماعات الفعالة تساهم أو تتقاسم مع القائد المهام التي تقوم بها وأيضا يشاركون في تادية الوظيفة الاجتماعية

2/3 نمط القائد

الجانب الثاني في دراسة سلوك القائد يركز على النمط الذي يستخدمه القائد في قيادته للمرؤوسين، الباحثين درسوا نمطين أساسين نمط الاهتمام بالعمل ونمط الاهتمام بالعاملين.

ففي نمط الاهتمام بالعمل، المدير يهتم بأداء العمل بشكل أساسي أكثر من اهتمامه بتنمية مرؤوسين وفى نمط الاهتمام بالعاملين المدير يحاول حفز العاملين أكثر من الرقابة عليهم حيث ويشجعهم على أداء عملهم ويسمح لهم بالمشاركة ويحترم العلاقات مع الأعضاء المجموعة، الباحثين في جامعتي أوهايو ومتشجان وأيضا كتاب الإدارة مثل بليك وموتون وليكرت حاولوا تحديد هذين النمطين للقيادة والذين يقودا إلى أداء أفضل

1/2/2 دراستي جامعتي أوهايو ومتشجان في القيادة

دراسات الباحثين في جامعة أوهايو أوضحت أن سلوك القائد يمكن تقسيمه إلى عاملين أساسين الأول هو إنشاء هيكل الاهتمام بتخطيط العمل والإجراءات والمهام والثاني هو الاعتبارات الإنسانية حيث الاهتمام وصيانة العلاقات

ولقد وجد أن معدلات دورات العمالة انخفضت وتزايد رضا العاملين تحت قيادة المدير الذي يهتم بالاعتبارات الإنسانية، بينما القائد الذي يهتم بالعمل فقط فقد كان هناك ارتفاع في معدل دوران العمالة وتزايد شكاوى العمال

وفيما يتعلق بدراسة جامعة متشجان، فقد كان هناك تشابه في النتائج ولقد كان النتيجة الأساسية هي وجود محور واحد، طرفه الاهتمام بالإنتاج والمحور الثاني الاهتمام بالعاملين، فالمدير الذي يهتم بالإنتاج يضع معايير جامدة للعمل ويضع رقابة تامة على العاملين أما المدير الذي يهتم بالعاملين فإنه يشجع المرؤوسين على المشاركة في وضع الأهداف والقرارات الأخرى المتعلقة بالعمل ويسعى إلى وجود ثقة واحترام بينه والمرؤوسين

2/2/2 دراسة الشبكة الإدارية

تحدد الشبكة الإدارية خمسة أنماط لسلوك المديرين وهي تعتمد على الأساليب المختلفة لمعالجة درجة الاهتمام بالعاملين وذلك على النحو التالي:

أنماط القيادة طبقا لدراسات جامعة أوهايو

(مرتفع)

- اهتمام كبير بالعمل والمهام واهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية
- اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية
- واهتمام أقل بالعمل والمهام
- اهتمام كبير بالعمل واهتمام أقل بالاعتبارات الإنسانية

(منخفض)

- اهتمام أقل بالعمل واهتمام أقل بالاعتبارات الإنسانية
- الاهتمام بالعمل والمهام

(مرتفع) (منخفض)

- نمط 1و1 للإدارة ويتميز باهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس
- نمط 9و1 للإدارة ويتميز باهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل
- نمط 1و9 للإدارة ويتميز باهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس
- نمط 5و5 للإدارة ويتميز باهتمام نشط بالعمل واهتمام وسط بالناس
- نمط 9و9 للإدارة ويتميز باهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس

ويعتبر النمط 9و9 للإدارة هو أكثر الأنماط فعالية إلا أنه من المعتقد وكما أوضحت العديد من نتائج الدراسات في مجال القيادة الإدارية أن العوامل الموقفية تؤدي دورا هاما في فعالية القائد والمجموعة

وتعتبر دراسة الشبكة الإدارية امتداد لكل من دراستي جامعتي أوهايو ومتشجان حيث أن كل أن كل بعد من أبعاد القيادة لا تمثله نقطة واحدة، ولكن عدة نقاط أساسية من المديرين وبرغم أن هذه النظرية تلقى قبولا واسعا إلا أن الفحص الدقيق لافتراضات هذه النظرية عن أنماط سلوك المديرين تشير إلى عدم صحة هذه النظرية

3- المنهج التفاعلي

يشير هذا المنهج إلى أن فعالية القائد لا تتحدد فقط على أساس الصفات الشخصية والخصائص الموقف وإنما هي محصلة التفاعل بين الصفات الشخصية للقائد والموقف،ومن هذه الدراسات

1/3 النموذج الموقفي للقيادة

يفترض هذا النموذج أن كفاءة أداء أية جماعة تتوقف على التفاعل النمط القيادي لرئيس الجامعة من ناحية، وطبيعة الموقف، وعلى ذلك فإن القيادة الفعالة لا ترتبط بأبعاد القيادة وحدها ولا بطبيعة الموقف وإنما هي محطة التفاعل بينهما

وفي التطبيق العملي لهذا النموذج، تشير إحدى الدراسات إلى أن هذا النموذج لا يقدم حلال مناسبا لمشكلات القيادة الإدارية لصعوبات استخدامه عمليا. ويؤيد ذلك دراسة أخرى توصلت إلى نتيجة مؤداها أنه ينبغي تبسيط نموذج فيدلر حتى يكون جيدا ويمكن استخدامه عمليا

2/3 نظرية فعالية ذات الأبعاد الثلاثية (نموذج ريدن)

نموذج ريدن يستخدم نفس الشبكة الإدارية على أساس المادة الخام الرئيسية لنظريته وأضاف لها بعد ثالثا مما جعلها ذات أبعاد ثلاثة وهذا البعد الثالث هو مفهومه للفعالية، والذي يعرفه بأنه الدرجة التي يحقق فيها المدير المخرجات المطلوبة من منصبه.

3/3 نظرية دورة حياة القائد (نموذج هيرسي وبلانكارد)

تعتمد هذه النظرية على نظرية فعالية القائد ذات الأبعاث الثلاثة إلا أن أدوات القياس في هذه النظرية مختلفة، كما أن تحليلهم مختلف

وتشمل أدوات القياس ثلاث قوائم، الأولى تقيس النمط القيادي للمدير وتفترض أن هناك أربعة أنماط رئيسية لسلوك القادة والقائمة الثانية تستخدم في عملية التغذية العكسية بالمعلومات عن النمط القيادي للقائد عن طريق الزملاء، والرؤساء والقائمة الثالثة تحدد النمط القيادي للقائد من وجهة نظر المرؤوسين وتفترض النظرية أيضا أن درجة نضوج المرؤوسين تتطلب سلوك قيادي بدرجات مختلفة من الاهتمام بالمهام والاهتمام بالعلاقات

ونعتقد أن هناك صعوبات عملية في قياس نضج المرؤوسين، كما أن درجة نضجهم قد تكون متباينة داخل المجموعة الواحدة. وفيما يتعلق بقياس نمط

القائد فإنه بالإضافة إلى صعوبة ذلك عمليا، فإنه لا ينبغي الاعتماد على نتائج عملية القياس هذه، حيث قد يختلف المرؤوسين فيما بينهم في تقييمهم لنمط قائدهم كما قد تتأثر عملية التقييم بنواحي شخصية وليست موضوعية من جانب المرؤوسين أو المرؤوسين لسبب أو لآخر كما أن تقييم الرؤساء لنمط القائد قد تختلف عن تقييم الزملاء لنمط زميلهم وبالتالي هناك صعوبات عملية فيما يتعلق بتحديد نمط القائد باستخدام هذه النظرية

4- نظرية المدير الفعال

من نتائج الدراسات السابقة يتضح أن هناك صعوبات في التطبيق العملي لهذه النظرية، وهناك دراسة أخرى في البيئة المصرية وهي نظرية المدير الفعال للدكتور الهوارى

ولقد كانت الدراسات السابق الإشارة إليها وغيرها في مجال القيادة الإدارية هي المادة الخام التي اعتمد عليها في بناء افتراضاته الخاصة بأنماط المديرين ومدى فعاليتهم، حيث يرى أن هناك خمسة أنماط قيادية للمديرين بعضها فعال تحت ظروف معينة وبعضها غير فعال إطلاقا وكل نمط من هذه الأنماط له مجموعة افتراضات سلوكية ثابتة وهذه الأنماط:هي

1- نمط المدير ع

هو نمط المدير المتهم بالعمل أكثر من اهتمام بالناس، الشئ الذي يسيطر على عقله هو العمل وله أولوية من بين الأولويات الأخرى، لهذا يكون لديه اهتمام كبير بتخطيط العمل وتنظيمه ورقابته بحيث يكون الصراع الإنساني أقل ما يمكن

2- نمط المدير ين

هو نمط المدير المهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل والشئ الذي يسيطر على علقه هو الناس أكثر من أي شئ آخر فالناس لهم أولوية أولى من بين الأوليات.

الأخرى ولهذا لديه اهتماما كبير بالناس وبالعلاقات الطيبة بحيث تؤدى إلى ظروف ودية مريحة في المنظمة وفى إيقاع العمل

3- نمط –ع-ن

هو نمط المدير المتهم قليلا بالعمل وفى نفس الوقت متهم قليلا بالناس أن الشئ الذي سيطير على عقله هو البقاء على قيد الحياة وذلك يمثل عنده أولية أولى هذا فهو أقل اهتماما بالعمل وبالتالي بالقدر الذي يخلى عن المسئولية فقط لضمان البقاء في الوظيفة

4- نمط المدير: ع ن

هو المدير الذي يأخذ حلا وسطا في اهتمامه بالعمل وبالناس في نفس الوقت والحل الوسط له أولوية أولى على أي شئ آخر، ولهذا لديه اهتمام متوازن بالعمل والناس من أجل تحقيق أداء مقبول وعلاقات مقبولة

5- نمط المديرع+ن

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل كثيرا وفى نفس الوقت يهتم بالناس كثيرا من خلا نسج احتياجاتهم مع احتياجات المنظمة.

وبالرغم من أهمية نظرية المدير الفعال الا أنه لم يتم إجراء دراسات تطبيقية في البيئة المصرية تثبت صحة هذه النظرية – وذلك على قدر معلوماتنا وربما وجهت إليها نفس الانتقادات التي وجهت إلى مختلف الدراسات التي سبقت الإشارة إليها في مجال القيادة الإدارية حيث هناك تشابه بدرجة أو بأخرى مع دراسات الشبكة الإدارية وجامعتي أوهايو ومتشجان أن ونظرية فعالية القائد ذو الأبعاد الثلاثة بالإضافة إلى التشابه مع دراسة الشبكة الإدارية

إن الروح القيادية لا تأتي مع الإنسان بالوراثة، بل يكتسبها مع الوقت طوال مسيرته المهنية إذا كُنت تسعى لتعزيز مهاراتك القيادية، عليك أن تجتهد وتعمل لتطوير قدراتهم، وعلى تنمية حسّ المسؤولية والإبداع فروح القيادة يجب أن تكون

صفة يتمتّع بها كلّ شخص يطمح للوصول إلى مراتب متقدّمة في عمله، وإلى تبوّأ أعلى المناصب

بُعد في الرؤية

أسع إلى خلق رؤية أو خطة جديدة للشركة التي تعمل فيها حدّد الأهداف التي ترغب بتحقيقها ضمن إطار زمني معيّن، وارسم اتجاهاً واضحاً لها تميّز خلال اجتماعات العمل واطرح أفكارا جديدة بكلّ ثقة وجرأة لتلفت نظر ربّ عملك وفي حال أتتك الفرصة لقيادة مشروع ما، إستغلّها إلى آخر رمق وأعط أفضل ما عندك لأنّ الحياة هي مجموعة من الفرص إذا أحسنت استغلالها نجحت، وإذا فشلت في الاستفادة منها، سيفوتك القطار

التواصل

تواصل مع الأشخاص الذين تعمل معهم واطلعهم على خطتك لإنجاح المشروع، والهدف الذي تطمح إليه، وآلية تحقيقه ناقش بشكلٍ مباشر ومنفتح كل الشكوك والأسئلة المطروحة واحرص على أن تكون علاقتك جيدة مع كلّ أعضاء فريق العمل، لأنّ العمل الناجح يحتاج إلى فريق متناسق يعمل بكلّ حماس وبروح واحدة.

حسن التنظيم

من المستحيل أن تكون قائداً بكلّ ما للكلمة من معنى إذا لم تكن تتمتّع بحسن التنظيم حدّد هدفك، ونظّم الشؤون المالية والموارد البشرية التي تحتاج إليها، استناداً إلى مهارات أعضاء فريق عملك كما يُمكنك الاستعانة بنصائح وإرشادات زملائك ليشعروا بأنّ مشاركتهم في المشروع لها قيمة كبيرة، وأنّ آراءهم تؤخذ بعين الاعتبار

اللمسات الأخيرة

نفّذ خطّتك حتى النهاية واستخدم كلّ السّبل لحلّ الصعوبات والعقبات التي قد تواجهها وفي حال شعر عناصر فريق العمل بالإحباط، حافظ على إيجابيتك وأيقظ فيهم روح الحماس وتذكّر أنّ سرّ النجاح يكمن في اللمسات الأخيرة

هل تعتقد أنك شخص قيادي؟ إذا كانت إجابتك بنعم، فما المهارات التي ينقصك تعلمها لتصبح قائداً أفضل لفريق أكثر نجاحاً؟ وإذا كانت إجابتك بلا فهل تعتقد أنه يمكنك اكتساب هذه المهارة؟كثير من الناس يعدون أنفسهم أتباعاً لا قادة، ولكنهم يكتشفون أنهم قادة ناجحون عندما يخوضون شيئا يحبونه بشدة

إن هذا يقودنا إلى السؤال التالي

هل القادة يولدون أم يصنعون؟

تعالوا أولاً نتفق على معني (القيادة) إن القيادة هي مساعدة مجموعة من الأشخاص على أن يندمجوا معاً في عملية تحديد رؤية وأهداف والتحرك نحوها والقيادة في حد ذاتها تتكون من مجموعة من المهارات والصفات التي باكتسابها يمكنك أن تصبح قائداً نعم، هناك بعض الناس يولدون قادة بطبيعتهم، ولكن يحتاجون إلى صقل مهاراتهم القيادية وإلى البيئة المناسبة التي تظهر فيها شخصياتهم القيادية وعلى الرغم من ذلك، فإن أي شخص يمكنه أن يصبح قائداً طالما أن لديه الرغبة الصادقة في ذلك والاستعداد لبذل الجهد من أجل تحقيق هذا الهدف

ما الفرق بين القيادة والإدارة؟

قبل الحديث عن مهارات القيادة، نود أن نشير إشارة سريعة إلى الفرق بين القيادة والإدارة لأن المفهومين قد يختلطان عند البعض

تركز القيادة على العلاقات الإنسانية والاهتمام بأعضاء الفريق كبشر وتهتم بالمستقبل والتخطيط طويل المدى، وبحل المشكلات المزمنة بينما الإدارة

تركز على الإنجاز والالتزام باللوائح والنظم ،وتهتم بالإنجاز في الوقت الحاضر والتخطيط قصير المدى ، وبحل المشكلات العارضة

كيف تنمي مهاراتك القيادية؟

إن اكتساب مهارات القيادة لا يتم في أسبوعين بمجرد اكتساب المعرفة النظرية عن معنى القيادة ومهاراتها وإنما يتم ذلك من خلال الممارسة العملية لما تعلمته ،ومن خلال المحاولة والخطأ

1. تعلم التخطيط

ذات يوم، جلس الطرماح بن حكيم الطائي الشاعر إلى الناس، وطلب منهم أن يسألوه عن غريب اللغة مخبراً إياهم أنه قد أحكمها كلها. فسأله أحدهم عن معنى (طرماح) فلم يستطع الرد مع أنه اسمه لذا ،قبل أن تقوم مع أفراد فريقك بتحديد الرؤية والأهداف، فإن عليك أن تحدد رؤيتك وأهدافك الشخصية أولاً، ثم تتبع نفس الخطوات لوضع خطط الفريق

حدد رؤيتك الرؤية هي الدور الذي تعتقد أنك قد خلقت من أجل أن تقوم به في الحياة، فقد تعتقد أنك خلقت من أجل تعليم الناس أو نصرة المظلومين أو غير ذلك

من الأسئلة التي تسألها لنفسك وتعينك على تحديد الرؤية

ما الذي كنت سأفعله حتى لو لم أحصل على مقابل؟

ما الذي سأفعله لو بقي لي 6 أشهر فقط لأعيشها؟

حدد أهدافك: حدد الخطوات التي ستقربك من رؤيتك ثم فتت هذه الخطوات إلى أخرى أصغر منها بحيث يكون لديك تصور عما تريد إنجازه على المدى البعيد ،وبحيث تخطو كل يوم بعض الخطوات التي تأخذك نحو هذه الأهداف

رتب أولوياتك إن الأوقات أقل من الواجبات لذا ،أعط مزيداً من الاهتمام لما سيحدث الفرق الأكبر في حياتك

وتذكر أن التخطيط عملية مستمرة، فهو ليس مرحلة تأخذ وقتها وتنتهي ولا تعود إليها ثانية وإنما الخطط قابلة للتعديل على حسب ما يتضح لك من مدى نجاح الخطة الحالية أثناء تنفيذها، وعلى حسب ما يطرأ من مستجدات

2. القدرة على التحفيز

لا تتوقّع أن يُضحّي فريق العمل بوقته دون مقابل وبالتالي على كلّ قائد أن يُشجّع فريق العمل الذي يشرف عليه عبر تقديم مكافأة ما، بهدف تحفيزه على العمل، وتشجيعه على تحقيق الأهداف المرجوّة طبعاً المكافآت المالية هي من أبرز المحفّزات الفعّالة لتشجيع فريق العمل على إحراز الجهود اللازمة، كما أنّ المجاملات والإطراءات ستُساهم حتماً برفع معنويات الفريق.

التحفيز: هو وصول الفرد إلى حالة الشغف واللهفة والسرور بعمله بحيث يتحرك لأدائه ذاتياً وعلى قدر قدرتك على تحفيز أفراد فريقك، ستكسب حبهم وولاءهم وإنتاجهم.

تفاءل:

لقد خلق الله الليل والنهار، والشتاء والصيف، والعسر واليسر لذا، تذكر أن المشكلات هي مجرد مرحلة مؤقتة وأنه لابد أن يعقبها الفرج إذا علمت ذلك، فإنه من الذكاء أن تنظر إلى المشكلات على أنها فرص للتعلم ولاكتشاف نفسك والآخرين جانب آخر للتفاؤل هو أن تتفاءل بالناس، وألا تفقد الأمل فيهم وأن تظل تجرب مختلف الطرق التي تمكنك من استثارة أفضل ما لديهم

تعلم كيف تحفز نفسك وذلك انطلاقا من مبدأ أن فاقد الشيء لا يعطيه وقدرتك على تحفيز نفسك تبدأ من معرفتك لرسالتك في الحياة، وسعيك نحوها وفق خطة عمل واضحة، وثقتك بنفسك، ومما يعينك على ذلك أيضاً أن يكون لك قدوات في الحياة تتعلم منهم وتسعى إلى محاكاتهم في صفاتهم الحميدة

اعرف مفاتيح أعضاء فريقك كما أن لكل باب مفتاحاً يفتحه، فإن لكل منا مفتاحاً، بل عدة مفاتيح، يستحث طاقاته ويدفعه إلى بذل أفضل ما عنده فأحدهم مفتاحه الحصول على لقب، وآخر مفتاحه تذكيره بالرؤية المستقبلية وثالث مفتاحه الحوافز المادية، وهكذا

تصيد إنجازات الآخرين

على الرغم من أن الكلمة الطيبة أمر سهل ولا يكلف شيئاً، إلا أننا لا نوليه الاهتمام الكافي، هذا على الرغم من أن الكلمة الطيبة لها أثر كبير على النفس إلى درجة أنها قد تغير حياة الإنسان، وليس هذا بمبالغة لذا، تصيد إنجازات الآخرين، مهما كانت صغيرة، وأثن عليها بما يتناسب مع حجمها بلا إفراط أو تفريط، وحتى تضمن ذلك، أثن على نقاط محددة، فلا تقل (إن عملك عظيم) ولكن قل (أعجبني أنك استطعت إنجاز العمل في الوقت المحدد)، أو (أحييك لأن رسالتك كانت خالية من الأخطاء اللغوية)

احرص على وضوح الرؤية والأهداف لكل أعضاء فريقك ذكرهم بها باستمرار، وساعدهم على تحديد الأهداف القريبة وفهم دورهم في تحقيقها

اعط الجرعات المناسبة من التشجيع والتوجيه على قدر موقع الشخص من الكفاءة والثقة بالنفس المقصود من التشجيع رفع معنويات الشخص، والمقصود من التوجيه بيان الخطوات المحددة التي من خلالها يتم إنجاز الأعمال فإذا قلّت كفاءة الشخص، احتاج إلى جرعة أكبر من التوجيه وإذا قلّت ثقته بنفسه، احتاج إلى جرعة أكبر من التشجيع واحرص عندما توكل مهمة ما إلى أي من أفراد فريقك أن تعطيه الصلاحيات التي تمكنه من أداء ما كلفته به

4. اصنع كتيباتهم بنفسك

عندما تشتري أي جهاز يكون معه كتيب يبين أجزاءه، ويشرح كيفية تركيبه واستخدامه، والتعامل مع المشكلات المتعلقة به، إذا كان الأمر كذلك مع الآلات الصماء، فإن البشر أولى بفهمهم حتى تستطيع التعامل معهم بالطريقة

المناسبة، وإسناد المهام التي تلائم قدراتهم وتفضيلاتهم ومع أنك تتسلم هذه الكتيبات مع أي جهاز تشتريه، فإن الأمر يختلف مع أعضاء فريقك إذ أنك لن تتسلم كتيباً جاهزاً مع كل عضو تضمه إلى فريقك ولذا، فإن عليك أن تصنع أنت هذا الكتيب عن كل عضو في فريقك، تكتب فيه نقاط قوته، ونقاط ضعفه مهاراته، مفاتيح تحفيزه، طباعه أو صفاته، وملاحظات عامة وأي أقسام أخرى ترى أنت إضافتها وللتعرف على هذه الأمور

اسأل: الأسئلة التي تشجع أفراد فريقك على الكلام وتعينك على معرفتهم، مثل كيف تقضي عطلة نهاية الأسبوع؟ ما الأكلات التي تفضلها؟ يمكنك أن تجعل ذلك في شكل لعبة مثل (لعبة الزجاجة)، كل ما تحتاجه لهذه اللعبة زجاجة (يمكنك استبدالها بقلم) وفردين على الأقل. لفّ الزجاجة على شيء مسطح ومتسع كأرض أو مكتب أو مائدة، بحيث يقوم من تشير إليه الزجاجة من ناحية الغطاء بسؤال الشخص الذي تشير إليه الناحية الأخرى من الزجاجة إنها لعبة ممتعة جداً.

استمع لهم جيداً:

فلا تقاطع، وأجل التفكير في الرد حتى ينتهي المتحدث من حديثه واقرأ تعبيرات الوجه ولغة الجسد ونبرة الصوت، فهي توصل رسائل قد لا توصلها الكلمات وإذا لم تفهم شيئاً، فاسأل عنه.

لاحظ ردود أفعالهم تجاه المواقف والأحداث والمشكلات.

4. اعرف نفسك وتعلم باستمرار

إذا كان من الضروري لك كقائد ناجح أن تعرف أعضاء فريقك، فإنه من الأولى أن تهتم بمعرفة نفسك التي بين جنبيك قد تتساءل إن معرفتي لنفسي هي أمر شخصي لا علاقة له بالعمل؟ أقول لك إن الإنسان كلٌ لا يتجزأ، ومعرفتك بنفسك سوف تساعدك على أن:

تعمل باستمرار على معالجة نقاط ضعفك التي قد تؤثر بالسلب على أدائك في الفريق، وتسعى إلى اكتساب المهارات التي ترفع من مستوى هذا الأداء.

تكون قدوة لأفراد فريقك في التطوير والتعلم فيرتفع مستوى الفريق ككل، تعرف المهام التي تسندها إلى نفسك، وتلك التي يُفضَّل أن تسندها إلى غيرك أو تفوضهم فيها

5. ثق بنفسك

تذكر أن الله قد خلقك لتقوم بدور ما في هذه الحياة ومنحك من الإمكانات ما يعينك على القيام بهذا الدور احرص على معرفة هذا الدور اكتشف ما حباك به الله من كنوز بداخلك طور نفسك باستمرار حدد أهدافاً واسع إلى تحقيقها ولا تفقد ثقتك بنفسك أبداً مهما أخطأت، فالخطأ أمر بشري لذا تعلم من أخطائك وتعلم كيف تتعامل مع مشاعرك السلبية حتى تنهض وتواصل طريقك نحو أهدافك

6. تعلم كيف تتعامل مع المشكلات

كما أسلفنا عند الحديث عن التحفيز، فإن المشكلات أمرٌ لابد من وقوعه وأنه من الذكاء أن تحولها إلى فرص للتعلم وتطوير الفريق، هذا إن تعاملت معها بشكل سليم وعملت على حلها من جذورها أما إن أهملتها، فسوف تضعف من فعالية الفريق.

- فكيف إذن تتعامل مع المشكلات بشكل يساعد على نمو الفريق؟
- تأكد من معرفة جميع أفراد الفريق لجوانب المشكلة بوضوح
- استمع إليهم للتعرف على آرائهم، واحتياجاتهم ومخاوفهم
- فكر معهم في حلول مقترحة للمشكلة
- اتفق معهم على الحل النهائي الذي يحقق مصلحة الفريق ويرضي جميع الأطراف بقدر الإمكان.

7. انقدهم نقدا بناءً (أسلوب الساندويتش):

إن النقد أمرٌ لابد منه لأننا بشر نصيب ونخطئ، ومن المهم أن نتعامل مع الأخطاء والسلبيات ولا نتجاهلها حتى لا تتفاقم وتتسبب في حدوث المشكلات وسوء العلاقات بين أفراد الفريق الواحد

وحتى يكون النقد بناء، اتبع الخطوات التالية

- أثنِ على أعمال جيدة قام بها الشخص أو على سلوكيات حسنة يقوم بها كأن يكون مثلاً ممن يتحكمون بأنفسهم عند الغضب
- قدم ملاحظاتك على السلبيات المتعلقة بالمهمة أو العمل وليس على الشخص نفسه، واقترح عليه وسائل للتحسين مثال (كان بالخطاب عدة أخطاء إملائية لذا أقترح عليك أن تراجع الخطاب عدة مرات بعد كتابته، وأن تستعين بالتدقيق الإملائي بالكمبيوتر)
- أثنِ مرة أخري على أعمال الشخص أو سلوكياته الحسنة

وحتى ينجح أسلوب الساندويتش، فراع أن يكون كلامك، سواء بالثناء أو بالمدح محدداً وموجهاً إلى المهام لا الأشخاص وكن صادقاً، لأن ما يخرج من القلب يصل إلى القلب، وما يخرج من اللسان لا يتجاوز الأذان والناس قادرون على تمييز الصدق من الكذب

8. تعلم خطوات اتخاذ القرار

- حدد الموقف أو المشكلة بوضوح ودقة لأن عدم الوضوح أو الوصف الخاطئ سوف يؤدي إلى اتخاذ القرار الخطأ
- حدد البدائل المتاحة لحل المشكلة
- قيم البدائل عن طريق كتابة الفرص والمخاطر المحيطة بكل بديل
- عد إلى ما كتبت، واستبعد البدائل غير الملائمة، ثم قارن بين البدائل المتبقية وأعد قراءة ما كتبته عن كل بديل وعدّل فيه إن احتاج إلى تعديل

- اترك الأمر فترة وانشغل بأمور أخري تماماً لا علاقة لها بموضوع القرار عندما تعود إلى الموضوع مرة أخري،ستجد الأمور واضحة وستتخذ القرار السليم إن شاء الله
- نفذ القرار متجنباً التردد والتسويف، وتابع التنفيذ
- واحرص على مشاورة أفراد فريقك عند القيام بالخطوات السابقة وخاصة بالنسبة للقرارات التي تؤثر عليهم حتى تضمن التزامهم.

إنني على ثقة من أنك تملك بعض هذه المهارات. اعمل على تنميتها وسوف تتلاشى نقاط الضعف تلقائياً وتدريجياً ولا تقل أنك لست شخصية قيادية، فقد ظن كثير من الناس ذلك ثم اكتشفوا العكس

لقد حث الإسلام على إحسان العمل حتى جعل أعلى درجات الإيمان هو الإحسان عندما يؤدي العامل عمله مستحضراً رقابة الله حتى ولو غاب رئيسه أو مشرفه في العمل. قال تعالى: (وأحسنوا إن الله يحب المحسنين) وقال الرسول عليه السلام: "إن الله كتب الإحسان في كل شيء، فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة ،وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة، وليحدَّ أحدكم شفرته، وليرح ذبيحته"

والرسول ﷺ يأمرنا بإتقان العمل حينما يخبرنا أن الطريق إلى محبة الله للعبد تمر بإتقانه لعمله. عن عائشة رضي الله عنها أن النبي صلى الله" ﷺ: قال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". وبالتالي فإن إجادة العمل هي تلبية لأوامر الشريعة الغراء. وضرورة تقتضيها مصلحة العمل. وهذا يتطلب قدوة عملية تتمثل في القائد. كما كان الرسول" ﷺ في هديه وسيرته مثلاً أعلى يحتذي في جميع جوانب حياته؛ إذ إن إتقان العمل من ثوابت حياته. فجاء الصحابة أفضل جيل وحقق أكبر الانجازات في التاريخ في زمن وجيز وبمستويات عالية من الأداء.

مدخل

تعتبر القيادة ذات أهمية بالغة فيما يختص بإدخال وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة إن الملاحظ للوضع الإداري الحالي في ظل تنامي ظاهرة العولمة ودخول

القيادات الإدارية في تحديات القرن الحادي والعشرين ،وازدياد المنافسة ،ليجد أن الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد مجدية ،وأن القائد الإداري لكي يظل متميزاً ويبقي المؤسسة التي يقودها في إطار المنافسة فإنه سيطوي صفحاته التقليدية القديمة، ويبدأ بنهج الأساليب الإدارية الحديثة ،والتي أثبتت التجارب نجاحها في القطاعات العامة والخاصة ،إذا ما طُبقت بشكلها الصحيح ووفق منهجها العلمي والعملي، ولعل من أهم هذه الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة ،وأسلوب إعادة هندسة نظم العمل وغيرها

تحقيق الجودة يتطلب قائداً ذا جودة

من المؤكد أن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على التزام كامل من الإدارة وتوفير النوع المناسب من القيادة ويجب أن تخضع عملية اختيار قادة إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص لمقاييس دقيقة بالنسبة لنوعيات القيادة

ويجب أن تُناط قيادة عملية تنفيذ الجودة بشخص واعٍ تماماً بالجودة الشاملة ويفهم أن الجودة تشمل كافة الأنشطة والمهام أي أن الشخص الذي سيقود الجودة يجب أن تتوفر لديه الشخصية المؤثرة والنشاط والرؤية الواضحة لعملية تحقيق الجودة ،فبدون إعطاء مثال من خلال المثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية لا يستطيع قائد الجودة أن يوجد في الموظفين الإحساس المناسب بالجودة

وتحتاج قيادة برنامج الجودة أيضاً للسمات العامة التي ترتبط بالقيادة مثل الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات على المبدأ والثقة العالية.

وبشكل أساس الجودة جزء من مكونات القيادة الناجحة أي أن القيادة وإدارة الجودة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعض ولا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال المؤسسة بل تشكّل جزءاً ضرورياً من

أعمالها ومن ناحية أخرى، لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعَّالة مفوضة من الإدارة العليا

من هم القادة الذين سيطبقون إدارة الجودة الشاملة؟ وما هي الخصائص التي يجب أن يتحلوا بها؟ وما هي الصفات التي تمكنهم من التصدي لما يترقبهم من عواصف تطويرية وتحويلية؟ كيف سيقومون بدور التغيير ويساهمون فيه، وبأي سلاح سيتسلحون؟

توجد عناصر أساسية لا بد أن تتواجد في كل قائد، أي في كل متخذ قرار له مسؤولية وسلطة يؤثر في بيئته الداخلية والخارجية ويتأثر بها، عناصر سيكون وجودها مهماً لمواجهة ما يترقبنا من متطلبات وتحديات وطموحات.

شروط القائد الفعَّال أو ما يُعرف بالقائد المدير

- القدرة
- الرغبة
- الاعتراف الرسمي
- الاعتراف القاعدي

أولاً: القدرة على القيادة لتحقيق الجودة الشاملة تشمل عدداً من الصفات والخصائص

(إن خير مَن استأجرت القوي الأمين)

1-القدرة على التحليل:

ومصدر هذه القوة هو القدرة على جمع أكثر وأجود ما يمكن من المعلومات والقدرة على تحليلها واستعمالها لاتخاذ القرارات، وكلما ارتفعت جودة وكمية وحسن استعمال هذه المعلومات الكمية والنوعية الداخلية والخارجية قلت نسبة الخطأ (التي لا يمكن إلغاؤها: إذ الكمال لله وحده)، وقلت بذلك نسبة عدم التأكد (ولا وجود لمستقبل في حالة تأكد تام ولو كان على المدى القصير: إذ لا يعلم الغيب إلا الله) وقلت بالتالي نسبة المخاطرة. قال تعالى: يا أيها الذين آمنوا إن

جاءكُمْ فاسقٌ بنبأٍ فتبيَّنُوا"[1]،قال تعالى "قال سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ"[2].

2-القدرة على الابتكار والتغيير:

الانتقال من مستوى جودة إلى مستوى أعلى منه يتطلب إبداعاً "إن الإبداع يُعدّ من أبرز أسباب عطاء وتمايز مجمل الحضارات قديمها وحديثها، وبقدر حجم ودرجة الابداع والاهتمام به في الأمة يكون بمستوى تلك الأمة وتطورها وقدرتها على المنافسة والتفوق" (الطريق إلى الإبداع،المشيقح ص24).

قال الشاعر

وإني وإن كنتُ الأخير زمانُه لآتٍ بما لم تستطعهُ الأوائلُ

3- بُعد النظر:

من المهام الأساسية لكل قائد هو النظر للمستقبل والتنبؤ والتخطيط على المدى القصير والطويل يستعد لتنمية نظامه مستبقاً الأحداث،مدبراً لإجراءات وسياسات وإستراتيجيات جديدة:لتفادي العثرات والصعوبات يقول (بيتر بلوك Beater Block) عن الرؤية أنها "تعبيرنا العميق عما نريده، إنها المستقبل الذي نفضله، الحالة التي نتمناها، الحالة المثالية،تعبير عن التفاؤل إنها تعبر عن الجانب الروحي والمثالي للطبيعة البشرية إنها حلم يكون في ساعات يقظتنا، يعبر عن كيف نريد من حياتنا أن تكون"

"قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَباً فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلاً مِمَّا تَأْكُلُونَ"[3].

"اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً"ظز

---

[1] سورة الحجرات الآية 6

[2] سورة النمل الآية 27

[3] سورة يوسف الآية 47

4- حسن اختيار وتشريك الطاقات البشرية

لا يمكن للقائد أن يقوم بمهامه منفردا فهو بحاجة إلى مجموعة تساعده بتعامل معها ويتعاون نؤكد على التركيز على فرق العمل في المؤسسات، فنحن نعتقد أن الفرق هي حجارة البناء الأساسية في المؤسسات، وعندما تعمل الفرق بشكل صحيح يعمل الأفراد والمؤسسة بشكل صحيح أيضا "(تطوّر المنظمات Organization Dev فرنش وجو نير frenshJonber ص 65). ولا يكفي حسن الاختيار، فلا بد مع ذلك من تحفيزهم مادياً ومعنوياً، وأن يعترف لهم بقدراتهم

وأن يحسن استعمالهم بتشريكهم التشريك الحقيقي حسب مستواهم وإمكانياتهم في عملية اتخاذ القرار وإلا فحسن الاختيار وحده يؤدي إلى الإحباط والإحباط يؤدي إلى السلوك السلبي والهدام وللقائد أن يغرس فيهم حب الانتماء والالتزام والاستعداد على الإنجاز ويكون ذلك بوضعهم في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وحتى يمكن الوصول إلى أداء ناجح أي فعّال وذي كفاءة وجدوى وهذا يؤدي حتماً إلى الاقتراب من أقصى مفعول التوافق الذي تتمناه كل مجموعة والذي يؤدي إلى نتيجة (2+2 لا 6 أو 7) بل أكثر ما يمكن من (4) "على المدير أن يضفي على قدراته الإدارية مزيداً من القيادة الوجدانية وعلى القائد أن يعادل قدراته القيادية بمزيد من الإدارة العقلانية (خلاصات شعاع العدد231ص1).

قال الشاعر

تأبى الرماحُ إذا اجتمعْنَ تكسّراً وإذا افترقْن تكسّرتْ آحادا

6- القدرة على التحدي والمخاطرة يقدر تبني القائد للتحدي والمخاطرة في تبني مستويات أعلى من الجودة والتغيير للوصول إلى الأفضل بقدر ما تتحقق الجودة فعلياً

ومَن لا يحبّ صعود الجبال يعشْ أبدَ الدهر بين الحفر

وقلت أنا

ومَنْ لم يصارعْ أمواجَ البحار يعشْ كالضبِّ تحتَ القفار

7- الإشعاع

وإذا تحلّى القائد بكل الصفات الآنف ذكرها أصبح قادراً على التأثير على غيره، ويكون مثلاً يقتدي به في تحقيق مفاهيم ومتطلبات الجودة الشاملة من خلال التأثير الإيجابي في الآخرين

ثانياً الرغبة

لعله من العجب وحتى من التناقض أن نضع شرط الرغبة في تحمل المسؤولية – القيادة – لشخص توفرت فيه كل هذه الخصائص والصفات بدون استثناء، ولكنه -مع الأسف- يوجد أناس رغم قدراتهم المؤكدة – يتجنبون المسؤولية خوفاً منها أو من عواقبها هذا الخوف يمكن أن يكون مأتاه إما بشرياً أو مادياً، داخلياً أو خارجياً، فيمكن أن يكون المعني بالأمر قدراته البدنية لا تسمح له بذلك، وهو يخشى العواقب المرضية من تحمل المسؤولية أو يمكن أن تكون الضغوط الداخلية مثل الأسرية أقوى من شخصيته المهنية، وتحول دون تمكنه من حمل راية القيادة، أو الضغوط الخارجية وعدم الرغبة تكون كذلك نتيجة لإحباط أصاب الشخص نتيجة رفض الرؤساء أو المرؤوسين للاعتراف بقدراته وتمكينه الفرصة من ممارسة حقه القيادي أو عدم توفر الدافع أو الحافز القوي الذي يرغبه في تولي زمام القيادة

لا يعجز الجسد عما قويت عليه النية

ثالثاً الاعتراف الرسمي

قد يخاف الرئيس مِنْ المرؤوس القائد فيعطيه المسؤولية رسمياً بدون منحه للسلطة الكافية للقيام بمهام تحقيق الجودة الشاملة، وبالتالي يصبح القائد مكتوف الأيدي يرجع في كل صغيرة وكبيرة إلى مصدر السلطة فيُبتلى بالإحباط

أو يمنحه السلطة الكافية ،ويحرمه من الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاز ما هو منوط به من تكليفات قائد الجودة الشاملة لابد أن يملك كل المقومات والصلاحيات والإمكانيات المادية وغير المادية لتحقيقها في جميع جوانب المؤسسة

حديث الرسول كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته

رابعاً "الاعتراف القاعدي":

القائد لا يمكن أن يمارس مهامه إلا إذا كانت المجموعة التي سيرأسها واعية وشاعرة بقدراته وإمكانياته في تحقيق الجودة الشاملة ،ومعترفة له وقابلة المسؤولية التي سيتحملها والسلطة الأدبية التي يكسبها من خلال صفاته وخصائصه أولاً ،والسلطة الرسمية التي سيفوضها له أصحابها.ثانياً

وإذا توفرت القدرة والرغبة والاعتراف القاعدي بدون أن تفوض له السلطة فيبقى القائد قائداً يمارس "مهمته" بصفة غير رسمية بإشعاعه ومساعدته للبشر ونصحه وتوجيهه ،الشيء الذي لا يمكن لأحد أن ينفك عنه ومن كلف رسمياً وفوضت له السلطة ،وسلط على المجموعة دون أن تقبله هذه أو دون أن تتوفر فيه القدرة والصفات والخصائص الأساسية للقيادة ،فسيكون مديراً ، ويبقى مديراً لا قائداً إذ لن يُسمع له ولن يقتدي به كمثال ،ولن يقدر على تحفيز الطاقات إلى العمل الإيجابي البناء

الخطوات الأربع لدور القائد في إدارة الجودة الشاملة

الخطوة الأولى

يقوم القائد بنشر فكرة عامة عن الجودة حيث يهدف إلى تعريف مفهوم المؤسسة للجودة ،وما هي المواصفات والمقاييس التي تريدها

الخطوة الثانية

يقوم القائد بتخطيط الجودة الإستراتيجية ،وهذا يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات والنظم التي تحتاج للتحسين (مثل نظم المعلومات وتحليلها

التخطيط الإستراتيجي، تنمية الموظفين، العمليات التجارية أو الصناعية، نتائج المشروعات وإرضاء العملاء، الهيكلة، الاتصال وغيرها)

الخطوة الثالثة

متابعة برامج التعليم والتدريب لكل شخص في الشركة بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين

الخطوة الرابعة

الإشراف على برامج التحسين المستمر للعمليات والنظم ومتابعتها بنفسه وتنشيطها من وقت لآخر

دور القائد في التطوير الإستراتيجي للجودة

تتطلب قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة تحديد رؤية معينة يستطيع كل فرد أن يفهمها ،وكذلك وضع أهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقها واقعياً ويجب وضع الأهداف ضمن إطار عمل لجدول زمني محدّد والذي يُشكّل جزءاً من الخطة الإستراتيجية

ويمكن تسهيل متابعة التقدم في تحسين الجودة باختيار عدد محدّد من المؤشرات الأساسية ويجب على قائد الجودة التأكد من وجود إجراءات واضحة وثابتة لمراقبة هذه المؤشرات

ومن المهم استغلال التغذية العكسية في إجراءات الرقابة بشكل مناسب وإعلام الموظفين بالنتائج حتى تصبح عملية تحسين الجودة حقيقية بالنسبة لهم

ويجب عرض النشاطات للموظفين في خطوات متسلسلة مدروسة ،وأن يكون عدد هذه النشاطات المعروضة محدوداً ووصفها وعرضها بوضوح مع شرح كل نشاط نوعي بطريقة مختصرة وبمصطلحات عملية

دور القائد في المحافظة على رضا العملاء كأحد أبرز متطلبات الجودة

يتضمن التركيز على العملاء الاستماع إلى توقعاتهم، ويجب على موظفي المواجهة المحافظة على حوار حول الجودة مع العملاء الذين يقدمون لهم خدماتهم ومن المهم رؤية شكاوى الزبائن من عدة زوايا مختلفة والمشكلة أنه قد لا يتوفر لدى جميع الموظفين الحافز للاستماع والفهم والتصرف تجاه شكاوى معينة

وفي هذه الحالة يكون دور قائد الجودة دعم الموظفين وإيجاد الطرق المناسبة لمكافأة الأفعال التي تحسِّن الجودة والتأكيد الدائم على أهمية الاستماع للعملاء وإدراك حاجاتهم ورغباتهم

لا بد أن يعكس القائد مفاهيم الجودة في سلوكه اليومي وقراراته وتوجيهاته ومتابعته لمرؤوسيه فالله تعالى يرسل الرسل ليبلغوا الرسالة ،ثم يعيشوا كنماذج عملية بشرية بين أقوامهم

قائد الجودة لا يردد فقط مجرد عبارات وشعارات بل أقوال وأفعال

قال مصطفى الرافعي

إن لم تزد على الحياة شيئاً كنت زائداً عليها

كن قائداً ثبت الجنان رشيدا   يبني ويرفعُ للعلاء بنودا

إن القيادة حكمةٌ وأمانةٌ   ويرى بها رأيَ الرجال سديدا

التحكم في الذات

المفاتيح العشرة للنجاح:

دعنا نساعدك على النظر للأشياء بشكل سليم، عبر هذه النصائح الست:

1. ابتسم (يضحك الأطفال 400 مرة في المتوسط يومياً ،بينما نحن الكبار نضحك14 مرة فقط، الابتسام يستخدم 14 عضلة من عضلات الوجه الثمانين بينما العبوس يكاد يستخدم جميع عضلات الوجه ،ما يساعد على سرعة قدوم التجاعيد – الابتسامة كالعدوى تنتقل من شخص للآخر ،دون أن تكلفنا أي شيء ،مصداقاً لقول معلم البشرية عليه صلاة الله وتسليمه إذ قال تبسمك في وجه أخيك صدقة).

2. خاطب الناس بأسمائهم (لن تتخيل التأثير السحري لهذه النصيحة حتى تجربها مع كل من تقابل في الطريق وفي العمل، فمن تناديه باسمه لن تحصل على اهتمامه وحسب، بل ستسعده كذلك).

3. أنصت للآخرين وأعطهم الفرصة للحديث (هل فكرت لماذا تحمل أذنين وفم واحد؟).

4. تحمل المسؤولية الكاملة لأفعالك وأخطائك (تحملك للمسؤولية يعني استخدامك لجميع قدراتك وإمكانياتك، فلا نجاح دون تحمل للمسؤولية).

5. جامل الناس (الإنسان بطبعه يتلهف لسماع تقدير الغير وثنائهم عليه).

6. سامح وأطلق سراح الماضي مع العواطف السلبية المصاحبة له، لكن مع استيعاب دروس الماضي لعدم تكرار الأخطاء.

الآن إليك هذه الخطة من أجل وجهة نظر سليمة تجاه كل شيء

1. استيقظ صباحاً وأنت ممتلئ بالسعادة (اطرد أي فكرة سلبية، واستجمع أي فكرة إيجابية وركز فيها بكل قوة).

2. احتفظ بابتسامة جذابة على وجهك (حتى إذا لم تكن تريد أن تبتسم فتظاهر بالابتسام)

3. كن البادئ بالتحية والسلام

4. كن مستمعاً جيداً

5. خاطب الناس بأسمائهم

6. عامل كل شخص وكأنه أهم شخص في الوجود

7. كن البادئ بالمجاملة

8. دون تواريخ المناسبات التي تهم من تهتم لشأنهم وشاركهم فيها

9. فاجئ من تحب بما يدخل السرور على قلبه

10. ضم من تحبه إلى صدرك (وفقاً للاختصاصية فيرجينا ساتير نحن بحاجة لأربع ضمات مملوءة بالحب للبقاء، و8 لصيانة كيان الأسرة، و12 ضمة للنجاح في الحياة)
11. كن السبب في ابتسام أحدهم كل يوم
12. كن دائم العطاء
13. سامح نفسك وسامح الآخرين
14. استعمل دائماً كلمتي "من فضلك" و"شكراً"

المبادئ الأربعة للسعادة:

1. الهدوء النفسي الداخلي (ابحث عن السلام الداخلي مع نفسك وروحك، وليكن ملاء قلبك الحب، ما يجعلك تقاوم تأثيرات العالم الخارجي)
2. الصحة السليمة
3. الحب والعلاقات السليمة بالآخرين
4. اجعل لنفسك هدفاً تعمل لبلوغه ومن ثم تحقق ذاتك وتشعر بقدرتك على النجاح وتحقيق أهدافك، وقم بمكافأة نفسك ك الأسبوع، بمشاهدة فيلم مضحك أو قراءة كتاب أو تناول الطعام في مطعم متحبه.

قادة التميز

طريقك نحو النجاح؟

-أن تجد حلاً لكل التحديات اليومية
- أن تكتشف التركيب الفعلي الذي يجعلك مديراً ناجحاً
- أن يكون تفكيرك أكثر إبداعا وأن تمتلك رؤية قوية
- أن تصنع قرارات أفضل وتتكيف مع التغيير وتتحكم في التوتر وتصبح قائد قوياً
- أن تدير وقتك بفعالية

كل مفتاح يحتوي على:

الأول: القرار الطريق إلى النجاح .

الثاني: التحفيز القوة الدافعة للتميز البشري .

الثالث: التغيير الواقع الحقيقي للحياة .

الرابع التوتر وضغوط العمل .

الخامس الاتصال الطريق للقوة الذاتية .

السادس تحديد الهدف الطريق نحو السعادة والإنجازات .

السابع إدارة الوقت القيمة الحقيقية للحياة .

الثامنة: القيادة الطريق لقمة الإدارة .

التاسع: بناء الفريق القوة المطلقة للمؤسسات الناجحة .

العاشر: التفويض الطريق نحو الحرية .

الحادي عشر: الاجتماعات أكون أو لا أكون .

الثاني عشر: التوظيف يصنع الاختلاف .

المفتاح الأول القرار الطريق نحو النجاح

"إن سر النجاح في الحياة يكمن في أن يكون الإنسان مستعداً لأن يغتنم الفرصة عندما تسنح له كالتالي:

1. قوة اتخاذ القرار:

ليس هناك ما يثبط همتي، فاستبعاد كل محاولة خاطئة ليس سوى خطوة أخرى للأمام".

وهنا يستعرض الباحث أهمية صنع القرار وأن الشيء الذي أشترك في فورد وأديسون وغيرهم من الناجحين هو اتخاذ القرار وبذلك وحدوا طريقهم نحو النجاح المنشود

ويبين الكاتب بأن السبب في بقاء الغالبية من الناس في المنطقة الآمنة يكمن في عدم اتخاذ قرارات جادة خوفاً من الفشل والقدرة على تغيير الأشياء لا يكون ألا عندما تقرر أن تكون صانع قرارك

2. الأنواع الثمانية لمتخذي القرار

ليس هناك من هو أكثر بؤساً من المرء الذي أصبح اللا قرار هو عادته الوحيدة، وهنا نستعرض النماذج الثمانية لمتخذي القرار بغية التعرف على أي منهم أنت فمعرفة أسلوبك في اتخاذ القرارات يعد أول خطوة لاتخاذ القرار السليم

- محب المخاطرة
- متجنب المشاكل
- المتردد
- صاحب المنطق
- المحقق (كثير الشكوك)
- العاطفي
- الديمقراطي
- صاحب قرار (آخر لحظة)

ويبين الكاتب بأن المسألة تختلف حول أيها أفضل ألا أن متخذ القرار الناجح هو الذي يتمتع بالمرونة فتارة ديمقراطي وأخرى عاطفي وفي أخرى خليط من بعض النماذج حسب الموقف.

3. عشرة أسباب تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة

ما أسعد المرء الذي يستطيع أن يستقصي أسباب الأشياء، فيرجل ويسترسل الباحث في ذكر الأسباب العشرة بهدف الاستفادة منها في القرارات المستقبلية وهي

- التوتر وضغوط العمل

- الإدراك الحسي (من خلال سعيك لتدعيم وجهة نظرك وإحساسك الخاص)
- الخوف
- الغضب
- مؤثرات خارجية (كالمثبطات)
- التفكير ضيق الأفق (كالقرارات المتعجلة)
- المثالية (بينما تتوقف لتفكر وتجمع المعلومات لقرار مثالي قد تفوتك الفرصة)
- عدم التنظيم وخلط الأولويات
- عدم الالتفات لضرورة سرعة اتخاذ قرار
- اتخاذ قرارات بناءً على ما تسمعه فقط

والآن يقول الباحث حيث أنك تعلم مالا يجب عليك أن تفعله فلعلك تكون مستعداً لمعرفة ما يجب عليك فعله.

4. الوصايا العشر لاتخاذ القرار الصائب

إذا كان لديك ثمار الليمون، فعليك بصنع عصير الليمون يوليوس

وهنا وبعد أن تعرفت على أسلوبك في اتخاذ القرار ووقفت على الأسباب العشرة للقرارات الخاطئة فقد حان الوقت لتتزود بالأساليب الفعالة ليكون قرارك صائباً وهي:

- تعود على اتخاذ القرارات يومياً وبصورة متكررة
- تعلم من خبراتك السابقة
- عليك باستشارة الخبراء
- تخيل أنك شخص آخر (النظر للقرار من وجهة نظر شخص آخر
- لا تكن متحيزاً (لمشاعرك وأحاسيسك)
- أحذر غرور المنصب
- التنفيذ (لا تتأخر نفذ)

- كن مرناً
- تجنب التعميمات
- المتابعة

إذاً حياتك المستقبلية مرهونة بقرارات اليوم . ابدأ اليوم وأصنع قرارات صغيرة وبسيطة وسوف تستطيع خلال فترة وجيزة أن تتسلق سلم النجاح

5. كيف تتخذ قراراً جماعياً

"الحياة مغامرة جريئة . . أو لا شيء" هيلين كلر

يذكر الكاتب نقاط هامه لتكوين قرارات جماعية كالتالي

أ. ابدأ بكتابة الموضوع بالتفصيل

ب. وزع على الأعضاء ذلك وتأكد من فهمهم للموضوع

ج. أطلب من الأفراد الإدلاء بتعليقاتهم على الموضوع

د. أجمع الأصوات على أكثر الحلول ملائمة مع الأخذ في الاعتبار الأسئلة التالية

- كم سيتكلف الأمر؟
- ما هي أسوأ الاحتمالات التي قد تحدث وكيف يمكن معالجتها؟
- ما هو أفضل ما يمكن تحقيقه وكيف تستمر فيه ؟
- ما الآثار القريبة والبعيدة المدى لهذا القرار؟

هـ. وزع المسئوليات لضمان النجاح

و. المتابعة بتنفيذ القرار وتحديد النتائج

ومن هنا يقول الباحث بأن القرار سيكون راسخاً ومتين ليؤدي إلى النتائج المرجوة

6. كيف تتخذ قراراً ملحاً

" إذا لم تحاول أن تفعل شيئاً أبعد مما قد أتقنته ، فإنك لا تتقدم أبداً لمواجهة المشاكل التي تتطلب قرارات فورية لا تحتمل التأجيل يستعرض الباحث أساليب ناجحة لقرارات أفضل وهي

أ. أسلوب العجوز (بن الحكيم)

هنا نأخذ ورقة ونخططها إلى عمودين في أحدها (نعم) والآخر (لا) ومن ثم كتابة الايجابيات في عمود (نعم) والسلبيات في عمود (لا).

وعليه تكون الكفة الراجحة للعمود ذو العدد الأكبر.

ب النظر إلى المشكلة من وجهة نظر مختلفة

أي أن تنظر إليها من زوايا مختلفة فمثلاً

الموقف .. .. الموقف من وجهة نظر مختلفة

زيادة تكاليف الإعلان . . . . دعاية أكبر ومبيعات أكثر.

هـــــام:

(عندما يكون لزاماً عليك أن تتخذ قراراً ملحاً عليك أن تكون أكثر تحفظاً وحاول أن تحصل على أطول وقت ممكن قبل أن تصدر القرار)

7. تقدير الذات وعملية صنع القرار

إن تقدير الذات حسب الباحث هو مفتاح النجاح ويعد العنصر الرئيس للحياة السعيدة وتقدير الذات هو الشعور بالسلام الداخلي مع النفس ويرى الكاتب بأن القرارات الصائبة هي التي تنبع من المشاعر الطيبة وليس العكس والشعور بالقصور يعيق اتخاذ قرارات صائبة فبدلاً من(لا أستطيع) أستبدلها بـ(انا أستطيع)

ويتسلسل الباحث كيف تبني تقديرك لذاتك

أ. لاحظ الأشياء التي تقولها لذاتك

ب. كرر هذه التوكيدات كل يوم

- كل يوم يتحسن تقديري لنفسي
- أنا أكن لنفسي حباً واحتراما غير مشروطين
- أستطيع اتخاذ قرارات بسهوله

- أنا صانع قرار ممتاز

ج. قسم عمرك إلى 3 مراحل كل مرحلة 15 عام

- أكتب الأن 3 قرارات صائبة اتخذتها منذ أن ولدت حتى صار عمرك 15 عام وسجل كيف أثرت هذه القرارات على مشاعرك وحسنت من حياتك.
- كرر نفس الشيء في الفترة من 15- 30 عام
- كرر نفس الشيء في الفترة من 30 - 45 عام

هنا يصبح لديك 9 قرارات تمنحك القوة اقرأها من حين لآخر ابدأ اليوم وثق في ذاتك وفي أهليتك على النجاح

8. عملية اتخاذ القرارات

"عندما يتعلق الأمر بالامتياز ، فانه لا يكفي أن تعرف ، بل يجب أن تحاول أن تحصل على المعرفة، وأن تستغلها" كونفيشيوس

اقض دقائق من وقتك، وأدي هذا الواجب لتبدأ من اليوم في صعود سلم النجاح

أ . سجل 3 قرارات سبق وأن أجلتها، حدد خطة العمل لتنفيذها، والوقت اللازم لكل قرار

ب -ابدأ الأن بالتنفيذ. ..لا تتأخر. . لا تؤجل. لا ضير أن أخطأت فالكل يخطئ. المهم أن تتعلم من الأخطاء لقرارات أفضل في المستقبل.

ويختم هذا المفتاح الباحث بقوله

(كل نجاح عظيم بدأت شرارته الأولى بقرار)

المفتاح الثاني "التحفيز القوه الدافعه للتميز البشري" :

"إن كل أفعالك أياً كانت هويتك، أو أياً كانت الوظيفة التي تشغلها تصدر عن عنصر التحفيز بداخلك سواء كان هذا التحفيز إيجابياً أو سلبياً"

يتناول الكاتب هذا المفتاح من خلال8 نقاط كالتالي

- **التحفيز ماهو ؟ وماذا يعني ؟**

"إن المهمة الأساسية التي تقع على عاتق المرء في حياته، هي أن يحدث ويوجد ذاته . إنك عندما تكون محفزاً فإن مستوى أدائك يكون في القمة والعكس صحيح"[1].

ويستعرض الباحث بعض التعريفات للتحفيز بأنه فعل يصدر عن حافز إذاً فالتحفيز يصدر عن رغبة لتحقيق هدف معين أو عندما تواجهك تحديات وأنت تريد أن تحدث تغييرات نحو الأفضل فإنك هنا تكون في قمة التحفيز فتسعى إلى تحقيق أهدافك دون عوائق أو إخفاقات

2- عملية التحفيز

"لعله من عجائب الحياة أنك إذا رفضت كل ما هو دون مستوى القمة، فإنك دائماً تصل إليها" سومرست وليام.

يستعرض الباحث عملية التحفيز لتتعلمها وهي

- لرغبة فالتحفيز يبدأ برغبة لتحقيق حياة أفضل
- التخيل تخيل أنك تحقق حلمك وأنك تعيشه بالفعل
- الحديث إلى النفس حدث نفسك بشكل يمنحك القوة ويستثير همتك وقل أستطيع
- الفعل (التنفيذ) إحرص على أن تكون وتفعل لتحقيق ما تريد

3. أنواع التحفيز الثلاثة

"هناك الكثير من الأحتمالات لدى المبتدئين ، لكن هناك القليل لدى الخبير سوزوكي".

[1] - ارش هيرو

أ. حافز البقاء الأساسي

إن هذا الحافز يغطي كل الحاجات الأولية غذاء ،ماء ، هواء ويرى الباحث أهميته لتكون مبدعاً ويقظاً محفزاً لذلك تخيل أن يصبح لك هذا الحافز كل الوقت لإبداعك حينها ستكون قوياً والنتائج ممتازة

ب. التحفيز الخارجي

هذا التحفيز يأتي من الخارج فقد يكون من مقال قرأته أو ندوة حضرتها أو عبارة سمعتها أو مدح تلقيته وهذا. ويرى الباحث بأنه من سوء حظ البشر أن يعتمدون على هذه التحفيزات للشعور بأنهم محط تقدير الآخرين

يقول جيمس إذا ما كنت تنتظر مديح الآخرين ، فإنك سوف تصبح صيداً سهلاً للخديعة

ج. التحفيز الداخلي

يعد هذا النوع حسب الباحث أكثر الأنواع قوة واستمرارا في التأثير والفاعلية لسبب وهو أنك تكون مدفوعاً بقوتك الذاتية لتحقيق أهدافك السامية.

وهنا يذكر الكاتب هذه التجربة للتحفيز الداخلي لذاتك افعلها وهي

- أغلق عينيك
- تنفس بعمق
- تذكر خبرة مرت بك
- حاول أن تعيشها ثانية كما لو كانت حقيقة واقعية
- تنفس بنفس الطريقة. أشعر بنفس الأحاسيس التي مرت بك
- كرر هذا التمرين إلى أن تتقنه

4. أسرع عشر طرق لإحباط المرؤوسين

"بينما أتقدم في العمل فإنني لا أهتم بما يقوله الناس، لكن أعير اهتمامي لما يفعلونه" أندرو كارينجي

العشر الطرق لإحباط المرؤوسين وهي

1. عدم الاستقرار (تغير الأسلوب في الإدارة دائماً).
2. رواتب غير مجزية.
3. الإذلال وسوء المعاملة.
4. الآمال الكاذبة.
5. الروتين.
6. سوء المنتجات التي يقدمها.
7. الأهداف المتعارضة.
8. توجيه اللوم.
9. المحاباة.
10. سلوكك الشخصي

يقول الباحث بأنك إذا لم تجد نفسك ضمن بند أو أكثر من هذه العشر فأنت في طريقك للوصول إلى القمة

5 الفوائد الخمس لتحفيز المرؤوسين

"إن أقوى شيء في العالم أجمع ،هو فكرة جاءت في وقتها" فيكتور هوجو

الخمس الفوائد لتحفيز الموظفين وهي

أ انخفاض معدل دوران الموظفين (تغيرهم)

ب انخفاض نسبة التغيب

ت سلوك أفضل للموظفين

ث تحقيق الأهداف

ج الطاقة (التحفيز يولد الطاقة) .

6 – عشرون طريقة فعّالة لتحفيز الموظفين

أفضل طريقة لتحديد ما الذي يحفز الناس هي أن تسألهم هارولد ماك الندون

المديح والتقدير وهناك قواعد لكي يكون فعّالاً وهي

- أن تقوم به علانية بعد الانتهاء من المهمة مباشرة .
- الصدق .
- لا تبالغ .
- لا تنسى أن تفعل ذلك دائماً .
- الجوائز المكافأة .
- التسابق .
- الترقية .
- التدريب .
- الثقة .
- تحديد الهدف (الرجل العظيم هو الذي يمكنه أنجاز عمله بواسطة عقول الآخرين).
- الانجاز (إنجازات اليوم عبارة عن جهد الأمس) .
- المصداقية .
- صنع القرار (من خلال إشراك الموظفين فيه) .
- التفويض .
- الارتقاء والنمو .
- سلوكك الشخصي .

فهناك طريقة رائعة حسب الكاتب لتحفيز الموظفين وهي

- الاحتفاظ بالابتسامة الدافئة
- الإنصات إليهم

- دعوتهم بأسمائهم
- تحمّل مسؤولية أخطائك لا تلقها على الموظفين
- كن عادلاً
- أحرص على أن تطلعهم على ما يحدث من تغيرات
- احترم وقتهم
- اظهر اهتماما شخصياً بمرؤوسيك
- الهدايا
- أعياد الميلاد (الاحتفال بأعياد ميلادهم)
- الإنتاج الجيد
- أخلق أمامهم التحديات

7- خمس طرق فعّاله لتحفيز نفسك:

هناك دائماً طريقة أفضل لأداء كل شيء، عليك فقط أن تجدها[1].

عليك أن تتعلم كيف تحفز نفسك حتى تكون لك القدرة على مواجهة التحديات بثقة متناهية وتحكّم كامل وهنا خمس طرق أوردها الكاتب لتحفيز نفسك **وهي**

1. تحديد الأهداف (حدد هدفك . افعل كل يوم شيء يقربك من الهدف).
2. تنمية الذات (حاول الخروج من منطقة الملل والتبلد) نمي نفسك
3. اهتمامات خاصة مارس هوايتك الخاصة لأنها تقودك إلى حياة مستقرة وأفضل
4. نادي الامتياز فكرتها أن تجد لك مجموعه من الأصدقاء في العمل أو خارج العمل تجتمع معهم كل أسبوع تتناقش معهم حول مواضيع معينه تهمكم فتجدوا لها الحلول فهي تنمي الذات وتقوي النقاش لديك

---

[1] هـ اديسون.

5. دفتر الانجازات اليومية سجل إنجازاتك اليومية في دفتر . اقرأه وبشكل دائم ومستمر

8. البرمجة اللغوية العصبية و التحفيز

" إن الإنسان يصنع خطه بنفسه "[1] .

وهذه الاستراتيجيه كالتالي

-التصور تصور نفسك في قمة التحفيز

-الحالة العضوية قف وأجلس مع مراعاة أن يكون ظهرك في وضع مستقيم ورأسك إلى الأعلى

-التأكيد قل لنفسك أستطيع أفعل ذلك 5 مرات ثم كرر ذلك بصوت مرتفع

-المشاعر أجعل التأكيد السابق حقيقة تشعر به كل حواسك .

-قبضتك الأن ضم قبضتك، أرخها، ثم ضمها كرر ذلك عدة مرات الأن عندما تريد أن تضع نفسك في قمة التحفيز والاستعداد ، ضم قبضتك .

كانت هذه خلاصة هذا الفصل (المفتاح الثاني) ويختم الباحث هذا الفصل بمقولة " قد يتقبل الكثيرون النصح ،لكن الحكماء فقط هم الذين يستفيدون منه "[2]

قرر أن تكون محفزاً ممتازاً.

المفتاح الثالث: التغيير الواقع الحقيقي للحياة:

"أنما يثير قلقي ألا أتحسن في مجالات تفوقي، ألا أستفيد في مجالات تفوقي ألا أستفيد من كل ما درسته، أن أعرف ما والشيء الملائم والصحيح، لا أستطيع أن أتغير لأحققه وأن أكون غير قادر على معالجة مواطن إخفاقي وعجزي"[3] .

يهدف الباحث من طرح هذا الفصل بتزويدك بالمهارات الفعالة التي تمكنك من مواجهة التغيير، والتأقلم معه، والتي تساعدك، على أن ترحب بالتغيير

---

[1]- [illegible]

[2]- [illegible]

[3]- [illegible]

وأن تتقن فنونه، فكلما عرفت المزيد عن التغيير وجعلته جزءاً من حياتك اليومية بمكنك أن تحقق المزيد من النجاح والإبداع وأن تصبح أكثر ثراءً ويتناول الدكتور إبراهيم الفقي هذا الفصل في مجموعة من النقاط كالتالي

1 منطقة الراحة والتبلد

إن لكل إنسان الحق في أن يغامر بحياته في محاوله منه لإنقاذها[3].

التغيير سنه كونيه فهو المفتاح حسب الكاتب لتحقيق النجاحات والمكاسب وهو السبيل للنمو والتقدم والوصول إلى آفاق جديدة. ويرى ب الباحث أن الكثير من الناس يقاومون التغيير لأنه يخرجهم من منطقة الراحة والتبلد ولعل الخوف من المجهول يجعل الكثير والكثير جداً يفضلون التقوقع في تلك المنطقة.

2. الأسباب الخمسه التي تجعل الناس يكرهون التغيير

ليس هناك شيء باقٍ سوى التغيير[4].

يرى الباحث بان قيمنا ومعتقداتنا تؤثر على سلوكنا نحو التغيير، وتشكل ردود أفعالنا تجاهه ويقدم الكاتب في هذه الجزئية من الموضوع الأسباب الخمسه التي تجعل الآخرين يكرهون التغيير وهي

أ – الشك يقول شكسبير إن شكوكنا تخوفنا وتجعلنا نخشى الأشياء التي كان بإمكاننا أن نكسبها

ب – المخاطره: يقول جون كنيدي إن أي برنامج عمل يرتغيير الكثير من المخاطره والتكلفة. لكنها أقل بكثير عما قد ينجم عن الأعمال المريحة الآمنه من سلسلة الاخطار والتكاليف طويلة المدى

3. التعود يتعجب الكثير من الناس لماذا لم يحققوا نتائج أفضل وهم يكررون نفس الطريقة

3 - جان جاك روسو.

4 - هرقل.

4. **الخوف:** من يعيش في الخوف لن يكون حراً أبدا

5. **الرفض الاجتماعي** من الأسباب الهامة وراء الهروب من التغيير يرجع إلى عدم تأييد الآخرين لذلك

3- المبادئ الخمسة التي يجب إتباعها عند إحداث أي تغيير

إن كل ما صنعه الإنسان ، بإمكانه أن يغيره[1].

- أجعل التغيير قاعدة أساسية في حياتك، وأيضاً في حياة فريق عملك.
- امنح فريقك ونفسك شعوراً بالحرية (لا تتقيد بسياسات معقدة).
- أنقل مرؤوسيك بين الأقسام المختلفة بناءا على قاعدة منظمة
- غيّر أماكن الأشياء من حول.
- اجعل اجتماعك يأخذ شكلاً جديداً.

4. كيف تجعل فريق عملك يتقبل التغيير ؟

خطوة أخرى للأمام، وأن الإنسان المخاطر هو الإنسان الحر[2].

- ضع خطة مفصلة.
- ضع لها إطاراً زمنياً.
- ضع شرحاً وافياً للخطة بطريقة واضحة.
- أعرض هذا الشرح بطريقة إيجابية.
- وضّح ما سيحدث من تغيير بالتفصيل وأثرة المتوقع
- أعط نسخة لكل عضو.
- توقع الاعتراضات المحتملة وأستعد للرد عليها.
- كن مستعداً لتقبل النتائج.
- كن متواجداً (المشاركة معهم).

---

[1] - هربرت جرسون.

[2] - سار سميث.

- تحمل المسئولية أياً كانت النتائج.
- تابع شيئا فشيئاً.
- كن مرنا.

ويختتم الباحث هذا الفصل بقوله حاول أن تخرج من منطقة الراحة لأنها منطقة ميتة تكيف مع التغيير وتعلمه كن صديقاً له

إتقن فن التغيير

المفتاح الرابع: التوتر وضغوط العمل .التحدي البشري وقود النجاح

ليس في مقدور أحد أن يوجد الغضب أو التوتر بداخلك فإنك وحدك المسئول عن ذلك من خلال الطريقة التي تسوس بها عالمك.

1. أسباب التوتر في أيدينا نحن

"إن كل ما حققته ليس سوى نتيجة لكل ما كنت تفكر به".

يرى الباحث بأن التوتر يؤثر على الناس باختلاف هوياتهم، ووظيفتهم، وبيئتهم ونحن نعمل بجد طيلة حياتنا من أجل أن نشعر بالتوتر فمثلا تمنيت أن تعمل في وظيفة راقيه وأن يكون لديك سيارة ومسكن وغيرها فإذا تحققت لك أمنياتك فانك تعود إلى نقطة البداية وتطلب المزيد والتوتر مرافق لك في كل ذلك فهو يختلف باختلاف الناس وهمهم فمنهم من يساعده لتحقيق المراد فيما آخرون يؤدي بهم إلى الشعور بالإحباط والياس

2. أيهما أفضل القليل جداً أم الكثير جدا

إن الحياة ليست فقط أن تكون حياً ، بل أن تكون بصحة جيده".

يتساءل الكاتب بقوله هل التوتر مفيد أم ضاراً لنا ؟

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ويرى الباحث بأن التوتر يقلل من إنتاجية الفرد ويفقده التركيز والثقة في النفس بينما التوتر القليل جداً يفقد الثقة وعدم تقدير الذات

ويرى بأنه ليس في مقدورنا التوتر لكن يمكننا التحكم فيه لذلك فأنت بحاجه لأن يكون عقلك الواعي مدركاً للأمر، حتى يستطيع عقلك اللا واعي أن يدافع عنك ضد التوتر وسوف يكون ذلك بطريقة آلية.

بهذه الطريقه سوف تستطيع أن تنعم بحياة سعيدة لأنك سوف تخضع التوتر وتوظفه لتحقيق أهدافك ومنه الوصول إلى النجاح المنشود

3. أسباب التوتر

"ليس هناك توتر في العالم، لكن هناك أناس يفكرون في أشياء تدعو للقلق"[1]

يستعرض الباحث هنا 4 خصائص رئيسيه حسب د. بون هوارد يمكن أن تؤدي إلى التوتر عند المسئولية التنفيذية وهي

- العجز (أكثر أنواع الألم مرارة عند المرء، هو أن يملك الكثير من المعرفة ولكنه لا يملك القوة).
- الشك وعدم التأكد.
- الإجهاد في العمل.
- الإلحاح الأشياء الملحة تتسبب في الكثير من الضغوط

ويذكر الدكتور الفقي 7 أسباب أخرى يراها هو وهي

1. افتقاد السلطة.
2. الترقية (إذا لم يشعر بالاطمئنان على المستقبل).
3. الوحدة.
4. عدم التنظيم.

---

[1] - [illegible]

5. المظهر.

6. الآلام الجسمية.

7. الآلام العاطفية (النفسية)

4. علامات التوتر

"أصغ إلى بدنك لأنه يخبرك بكل شيء عن القنبلة الصامتة

بعد معرفة الأسباب يستعرض الكاتب العلاماتوهي:

- فقد الشخصية.
- ارتفاع صوت ضربات القلب.
- الإفراط في الطعام.
- العدوانية.
- الصداع.
- الإحباط.
- عدم الاهتمام بالا نشطه المختلفة.
- النسيان.
- الغضب.
- الأرق.
- الانهماك.
- مشاكل بالرقبة والظهر.

والقائمة يمكن أن تطول لكن على المرء أن يسرع بالمعالجة

5. تركيبة الدفاع عن النفس ضد التوتر

" الرجل العظيم يكون مطمئناً، يتحرر من القلق، بينما الرجل ضيق الأفق عادةً ما يكون متوتراً"[1].

---

[1] كونفوشيوس.

إليك بعض الطرق الموجهة من الكاتب لمواجهه التوتر والتغلب عليها وهي

- التفويض: تفويض المهام الروتينية لغيرك تمنح نفسك المزيد من الوقت.
- التنظيم تظم نفسك
- العمل بروح الفريق ذاتك الجماعة)
- توقع المواقف التي قد تسبب التوتر.
- احذر التحدث مع النفس بطريقه سلبية.

6. أجل التوتر بتوجيه الأسئلة الآتيه إلى ذاتك هي

- ماهو أسوأ شيء يمكن أن يحدث لي ؟
- ما هو أفضل ما يمكن أن يحدث لي ؟
- ماذا قد يحدث لي؟
- قل لنفسك سوف أعتني بهذا الأمر
- سجل المشكلة وخمسه حلول ممكنه لها
- لا تشغل نفسك بمشكله قد تحدث في خلال شهر

7 إستراتيجية دفتر الانجازات اليوميه

أحضر دفتر واكتب فيه إنجازاتك اليوميه وأحرص على تحقيق ولو شيء واحد ليضمه ذلك الدفتر حينها ستفكر في صناعاتك الإيجابية ودوافع قوتك.

8. الأعلى:اتخذ لك مثلاً شخصاً تعجب به

اتخذ لك مثلاً تعجب بة وحاول أن يكون محفزاً لك للقضاء على التوتر

9. نظام التنفس 8:2:4 .

أجلس وركز اهتمامك على تنفسك

- خذ نفسك عن طريق الأنف ببطء وعد حتى 4.
- أحتفظ بنفسك وعد 2
- أخرج النفس ببطء من الفم وعد 8 ثم قل أسترخ الآن

- كرر هذا لالأقل رات على الأقل P:

1. راحة ذهنيه لمدة 4دقائق

استرجع في خيالك وقت كنت فيه في قمة الاسترخاء ،أجلس أو تمدد بشكل مريح، ثم قم بأداء التمرين 8.2.4 . أغمض عينيك. سافر بخيالك إلى المكان المفضل لديك. تخيل أنك هناك بكل حواسك ثم ركز على نفسك.

11.التمارين الرياضية

هناك وصفه رائعة ذكرها الباحث

- تنفس بنظام ((تنفس الطاقة)).
- خذ نفساً عميقاً ،املأ رئتيك بالأكسجين، ثم أطرد الهواء كما لو كنت تطفئ شمعه كرر ذلك ل5مرات
- تمدد لمدة 5 دقائق.
- أمشي في المكان 5 دقائق.
- أجري ببطء في المكان.
- ثم قم ببعض تمارين الضغط إن أمكن

12. الاهتمام الخاص مارس هواياتك المفضلة

يقول الباحث يجب أن تمارس هواياتك المفضلة كالقراءة التوتر اللعب وهكذا فذلك يريح النفس ويطرد التوتر [color/]

13 الفقي للاسترخاء وخاء

لا يهم من أين أنت ات، فكل ما يهم هو أين تريد أن تذهب

أ- فكر في مشكله تثير قلقك أغمض عينيك

- تذكر رقم تلفونك، قله بصوت مرتفع
- قل رقم تلفونك مرة أخرى بالعكس بصوت مرتفع

- تخيل كلمة مونتريال أو البلد التي أنت بها أمامك، قل الكلمة بصوت عال أعدها بالعكس بصوت عال

ب. أفرد يديك، أمامك، وأحفظها بقوه، أستمر في ذلك بقوة أكثر وأكثر. الآن أرخ يديك، كرر هذا التمرين 5مرات (هذا التمرين يساعدك للتمرين الطاقة السلبية)

ج. تنفس بطريقة 8.2.4:

- أغمض عينيك ,ركز على نفسك
- عد بذهنك إلى الوقت الذي كنت فيه في قمة الاسترخاء عش تفاصيله وبدقه.

عندما تكون في قمة استرخائك في هذه التجربة المس أبهمك بأصبعك الأوسط من يدك اليسري

- هذه هي المسه التي ستحضر إليك الاستجابة كلما لمستها (ملاذ الاسترخاء)
- تنفس بطريقةالاسترخاء,خ وفكك مخك.

د . إستراتيجية الاسترخاء

أثنا الشعور بالراحة وامتلاك ملاذ الاسترخاء ركز على ما يلي ، كن مدركاً وواعياً بكل جزء في جسمك قل أنا في كامل الاسترخاء 3مرات

هـ ـ الآن بإمكانك أن تختبر ملاذ الاسترخاء . افتح عينيك ببطء . المس ملاذ الاسترخاء) (ما هي النتيجة).

و . إذا لم تجد ملاذ الاسترخاء عد إلى النقطة 3وكررها.

ز . كرر عملية ملاذ الاسترخاء

ح . مارس هذه العملية يومياً

ويختتم الباحث هذا الفصل بقوله ليس كافياً أن تعرف كيف تتعامل مع التوتر، بل يجب أن تفعل شيء حياله وتكون ايجابياً

المفتاح الخامس"مهارات الاتصال .الطريق للقوة الذاتية:

"إن نوعية الحياة التي نعيشها تتوقف على الطريقة التي نعامل بها أنفسنا والطريقة التي نعامل الآخرين بها"

يزودنا الدكتور الفقي في هذا الفصل بأقوى المهارات وأكثرها فعاليه في الاتصال والتعامل مع الناس ففيه ستتعلم حسب الكاتب كيف تستنبط إستراتجيات الآخرين في التعامل وكيف تتعامل مع الأنواع المختلفة من الأشخاص صعبي المراس، إضافة إلى كيف تستخدم تركيبة التعامل النهائية لتخلق ولتحقق الألفة والوئام مع الآخرين

1. الاتصال ليس سوى نوع من الإدراك

"إن الإدراك مرآه وليست حقيقة، وما أبدو عليه هو صورة لما يدور في عقلي منعكسة على مظهري الخارجي".

يرى الباحث بأن طبيعة الإدراك تختلف من شخص لأخر والتفاعل مع الآخرين بناءاً على منظومة من القيم والمعتقدات التي في أرصدتنا وليبين الكاتب اختلاف الإدراك من شخص لأخر يورد أمثله رسوميه تتضمن أكثر من معنى يراها كل منا حسب إدراك ه

2. سحر التآلف

" إن خلاصة فن تحقيق الاتصال مع الآخرين هو أن تخلق نوعاً من الألفة مع الشخص الآخر "[1].

يذكر الكاتب بأن الألفة هي أهم عنصر في معاملة الآخرين فالتآلف هو أن تستخدم نفس نغمة الصوت ،تغيرات الوجهه، حركات الجسم حتى نظام التنفس (تماماً مثل الشخص الآخر)

---

[1] - [illegible]

وحسب قول الدكتور الفقي لكي تحقق ألفه مع شخص ما عليك أن تتقابل معه في عالمه الخاص فتشعر بأنك تكن له التقدير التام

أ- نظام التمثيل :

"إننا نمثل عالمنا الخاص من خلال حواسنا"[1].

وهذا النظام يعني تحول المدرك وهي: شفرات وتقوم بتنظيمها و الشم وتوصلنا بمصفاة إدراكنا ويشمل خمسه أنظمه الرؤية ،السمع ،الإحساس، الشم، التذوق.

ويرى الكاتب بأن الأنظمة الخمسة تعمل مع بعضها باستمرار إلا أن عند كل شخص يكون لأحد هذه الأنظمة السيادة على الآخرين وهناك ثلاث خواص لهذا النظام وهي الشخص البصري، السمعي ،الحسي.

ب. العين وتلميحاتها المميزة

" أن عينيك ليست سوى انعكاسا لأفكارك

إن حركات العين على درجة كبيره من الأهمية في تحديد ماذا يجول بفكر أي إنسان في لحظه معينه وعندما تستطيع أن تجمع المعلومات غير الملفوظة وأن تستنبط إستراتيجية الشخص الاخر ،فإنك تستطيع أن تتعامل معه عند نفس المستوى وتخلق ألفة بينكما.

.ج المفردات:

هي الكلمات والمفردات التي تستطيع أن تتبعها من أي شخص ما ومن خلالها تخلق قولاً من التآلف التام مع هذا الشخص

د. المجاراة (المسايرة):

عملية تعديل وملائمة ذاتك مع الشخص الأخر لتحقيق الألفة بينكما.

[1] - م.س.ص.

هـ. التوافق:

من خلال التوافق مع اللغة الملفوظة مع الشخص الآخر القيادة عندما تكون الشعور بالآلفة مع الآخر أختبر مدى تأثير هذه الألفة من خلال التغيير في سلوك وملاحظة الآخر في تتبع تحركاتك وهل انعكس سلوكك عليه.
ويستعرض الكاتب أشياء رائعة لتفهم الاتصال أكثر فأكثر من خلال معرفة إذا ما كان هناك توافق بينك والشخص الآخر أم لا من خلال خريطة التوافق والانسجام.

ويرى الدكتور إبراهيم الفقي بأن التوافق مع الآخر لا يعني التقليد فالتقليد أن تجعل من الآخرين ماده للضحك بينما التوافق خلق الألفة بينكما.

3. إن الأشخاص صعاب المراس حولك في كل مكان

"أن الله قد منحني صفاء لكي أتقبل الأشياء التي ليس في مقدوري أن أغيرها وشجاعة لكي أغير الأشياء التي أستطيع أن أغيرها وحكمه لكي أميز الفرق بين هذا وذاك "[1].

إن الأشخاص صعاب المراس شخصيات موجودة في كل مكان وهنا تتعلم الأساليب التي تمكنك من التعرف على هذه الشخصيات بصورة فوريه وسريعة وتتعامل معها بدقه والحصول على النتائج المرجوة ويسترسل الكاتب في ذلك من خلال النقاط التالية.

3. كيف تتعامل مع الأنماط التسعة للأشخاص من صعاب المراس

" إن التعامل هو تبادل المعاني، أخذ وعطاء بين اثنين "[2].

وه نا يذكر الدكتور الفقي الأنماط التسعة وكيفية التعامل مع كل نمط وهي كالتالي

---

[1] - مرجع سابق.

[2] - مرجع سابق.

أ. المجموعة العدوانية وهي:

- الثوري.
- المُعجِز.
- الملقي باللوم.
- كثير الشكوى.
- السلبي.

ب المجموعة الكبت(القمع وهي)

- المُتألم.
- القاتل الصامت.
- المُتألم .
- البالون.

وكيفية التعامل مع هذه الأنماط يذكرها الكاتب بطريقة مطولة يمكن الرجوع أليها في كتابة.

5. الممنوعات العشرين في اتصالك مع الآخرين

"إن الاتصال في العلاقات الإنسانية يتشابه بالتنفس للإنسان كلاهما يهدف إلى استمرار الحياة"[1].

ويذكر الكاتب العشرين الطريقة لتحسين مهارة وفن الاتصال فيقول

- لا تقاطع أحد في الكلام.
- لا تصرخ "أبق هادئاً".
- لا تجعل رد فعلك مبالغاً فيه ومفتعلاً بل ركز اهتمامك على النتيجة
- لا تشكو بل توجه إلى الشخص المناسب وتحدث معه لحل المشكلة
- لا تعترف أنك عالم بشعور الناس ومطالبهم بل أسألهم عن ذلك

---

[1] - مرجع سابق.

- لا تفترض أن الناس يعلمون بما تشعر بل عليك أن تعبر عن نفسك لهم
- لا تسخر من أحد واحترم آراء الآخرين
- لا توجه النقد أو التوبيخ إلى أحد أمام الناس)
- لا تجادل بل أستمع ثم أشرح وجهة نظرك
- لا تهدد لأن ذلك سوف يأتيك بنتيجة سلبيه على المدى الطويل
- لا تكن سلبياً أفتح صدرك للمقترحات الجديدة
- لا تتحدث كثيراً أعط الفرصه للآخرين للمشاركة
- كن عادلاً لا تتحيز لأي طرف
- لا تلق باللوم، تحمل المسؤولية
- لا تترك أحدا يتحدث إليك وأنت تمشي بل انتظر واستمع إليه
- لا تكثر في استخدام التعميمات مثل دائماً . أبدا . كل
- لا تستخدم كلمات مثل يجب أستبدلها بعدما ، كيفما.
- لا تستخدم الكلمات التالية لأنها سلبيه :(لكن) أستبدله ب(و)، (لماذا) أستبدلها ب(ماذا)، (لو) استبدلها ب (عندما)، (حاول) أستبدلها ب(افعل)
- لا تقلل من شأن الآخرين بل أمتدحهم كثيراً.
- لا تغفل المشكلات الشخصية للآخرين وأظهر تعاطفك معهم، وتفهمك

6. عشر نصائح عليك إتباعها أغفلها وتحمل النتيجة

" إن طريقتي هي أن أتحمل مشقة بالغه حتى أجد قولاً ملائماً ثم أقوله بمنتهى الدقة واليسر"[1] .

بعد أن تعرفت على الممنوعات في التعامل مع الآخرين يتناول الكاتب ما يجب عليك أن تفعله لتكون ممتازاً في التعامل مع الآخرين وهي

- أدع الناس بأسمائهم

---

[1] - [illegible]

- أستمع وشجع الآخرين على التعبير عن أنفسهم
- أمتدح الأداء الجيد وأعطهتزيد الإطراء والمكافأة.
- عبر دائما عما تشعر وعما تريد
- تسامح وانسي ودع الماضيبذلكبسرعة
- ابتسم حتى ولو لم تشعر بذلك
- كن ودوداً ولطيفاً
- احتفظ بالمعلومات بشكل سري عندما يلزم الأمر ذلك
- أحرص على أشعار الآخرين بالأهمية بتفقدهم والمرور عليهم
- أدع الآخرين للغداء للعشاء لمناسبة معينه من وقت لأخر

7. هل تعلم كيف تتعامل مع ذوي الوجهين

" إن ابتسامته كانت تكسب من حولها ولكن كل الأشياء الأخرى فيه كانت تجعله يخسر الجميع "[1]

- قابله وجهاً لوجه واسأله عن أشياء معينه
- أسئلة عن رأيه فيك
- واجهه بما تعرفه عنك وعما قاله من خفائك
- إذا حدث وتكرر الموقف مرة أخرى فقابله مرة أخرى وقل له عليك أن تتوقف عن ذلك.

8. هل تعلم كيف تعالج الشائعات

" إن أفضل الكاذبين هو الذي يستطيع أن يجعل القليل من الكذب حقيقة ولمده طويلة "[2]

---

1 - جورج سكوت.

2 - صامويل بتلر.

يذكر الكاتب تجربه له عندما كان مديراً لأحد الفنادق كيف واجه الشائعات كالتالي

- نظمت اجتماعاً مع فريق عملي وحدثتهم عن الشائعة وذكرت لهم أنها غير صحيحة ووضحت لهم الحقيقة.

- استطعت بذلك أن أقوم برد فعل سريع وأكون ايجابياً ، وتأكدت من توقف هذه الشائعة.

- أذا ما كانت الشائعة خطيرة جداً فإنني كنت اعقد اجتماعاً عاماً لكل المرؤوسين لأوضح لهم الحقيقة وكحل بديل يقول الكاتب يمكنك أن تتجاهل الشائعة.

9. كيف تتعامل مع النزاعات التي تنشأ بين اثنين من مرؤوسيك:

"أفضل الشيء الصحيح فإن ذلك سوف يجعل البعض ممتناً بينما سيندهش الباقون "[1].

- شجع الطرفين على المقابله لمناقشة المشكلة .
- إذا فشلت في ذلك أطلب منهم أن يوسطو شخصاً ليحتكموا إليه
- إذا فشل ذلك أيضا ادعهم إلى غداء وحدثهم عن رأيك أثناء اللقاء.
- ذكرهم بأدائهم المتميز في الماضي
- وضح لهم المشكلة وأثارها على أداء الفريق
- أستمع منهم دون مقاطعه
- أطلب منهم الحلول ثم أعرض رأيك
- مد يد العون والمساعدة وتأكد من تفهمهم وتقبلهم للحل المطروح
- وضح لهم النتائج السلبية التي سوف تحدث إذا لم يتغير الوضع.
- وجه الشكر للجميع

---

[1] - مارك توين.

- قم بمتابعتهم عن قرب

أ. الوصفة الفعالة للاتصالات الناجحة:

إننا جميعاً نتنفس ونتعامل مع بعضنا البعض. المهم هو كيف تفعل ذلك وما هي النتيجة [1].

يقدم الباحث أشياء أكثر من رائعة لتحقيق الألفة مع الآخرين لإنما علاقتك بهم حتى مع أصعب الناس طبعاً:

أ. الملاحظة - الانسجام - القيادة: لاحظ مفردات الشخص الآخر حركاته نغماته، لغته، التغيرات الخاصة تماشى معها أنسجم معه.

ب - الاستماع باهتمام وعدم المقاطعه.

جـ - الابتسامة أحتفظ بابتسامه دافئة ورقيقه على وجهك

د - الاحتفاظ بتلاقي الأعين

هـ - التركيز على النوايا(ركز على نوايا الأخرين إذا اختلفت).

و -التعمق العاطفي (بين انك مهتم فعلا بالأمر لشخص الآخر)

ز. التوضيح (اجعل الأخرين يوضحون أكثر لا تكتفي بالتعميمات).

ح. إعادة الصياغة (كرر ما قاله الأخر بطريقتك الخاصة) .

ط. العزل (أجعل الأخر يعرض عليك جميع مشاكله إذا ما تحدث إليك بمشكلة معينة)

ك. طلب الحلول (أطلب الحلول من الآخرين).

ل. مد يد العون

م. إنهاء الموقف والمتابعة.

ويرى الباحث ختاماً لهذا الفصل بأن العمل بكل ما في هذا الفصل سوف يجعلك أفضل بالاتصال مع الآخرين.

---

[1] - مرجع سابق.

قرر البدء في ذلك لتحقيق النجاح

المفتاح السادس"تحديد الهدف الطريق نحو السعادة والانجازات":

"إنه لمن طرائف الحياة انك إذا لم تقبل سوى الأفضل فإنك في اغلب الأحيان تحصل عليه"[5].

يقدم الباحث هذا الفصل لتتعلم كل ما تحتاجه لتحديد أهدافك وتحقيق ما تستحقه بالفعل.. (الميدالية الذهبية).

يعد هذا الفصل وهي كلمة حق من أروع وأهم ما قرأت ففيه الانطلاقة الحقيقية نحو عالم النجاح المنشود.

فاللجادين يهدي دكتورنا المتألق هذا الفصل ويعد ما يحتويه من كلمات ميدالية ذهبية لمن أراد أن ينجح في حياته .أتمنى أن يستفيد منه الجميع ففيه الزبد والخلاصة دون أخلال أحسبه كذلك والى الموضوع.

يتناول الكاتب هذا الفصل في 9 نقاط كالتالي:

1. هل تعلم إلى أين أنت ذاهب

"إن العالم يفسح الطريق للمرء الذي يعرف إلى أين هو ذاهب"[6].

يرى الباحث بأن تحديدك لوجهتك هو أول خطوه ناجحة على الطريق لكي تصل إلى ما تريد ويضع استفسارات لكل قارئ وهي

- هل لديك أي هدف ؟ هل لديك برنامجاً منظماً لتحديد الأهداف ؟ هل سجلت أهدافك ؟

- هل حددت الإطار الزمني لتنفيذها وتحقيقها ؟

- فإذا كانت إجابتك بنعم فإنك واحد من الـ3% الذي يفضلون هذا

---

[5] - سومرست لوم.

[6] - رالف والدو إمرسون.

- واذا كانت إجابتك بالنفي فإنك ضمن إل 97٪ الآخرين الذين لا يفعلون ذلك ويقول بانها أرقام جاءت من دراسة أجرتها جامعة هارفورد

2. خمسة أسباب تجعل97٪من الناس لا يحددون أهدافهم

" إنسان بدون هدف كسفينة بدون دفه كلاهما سوف ينتهي به الأمر على الصخور"[1]

يضع الدكتور الفقي خمسه أسباب رئيسه حسب قوله التي تجعل الغالبية العظمى من الناس لا يضعون برنامجا لتحديد أهدافهم وهي

1. الخوف من يعيش خائفاً لن يكون أبداً انساناً حراً

2. تصور الذات يقول احدهم إن أدائك لن يكون ملائماً إذا لم يتوافق مع الطريق التي ترى بها نفسك فالشعور بالإحباط سينعكس ذلك على خطوة علاقاته وأدائه.

3. التأجيل (التأجيل لص الوقت)

4. الاعتقاد والإيمان البعض يعتقد بأن تحديد الأهداف مضيعة للوقت فلا يؤمنون بنعمة تحديد الأهداف".

5. المعرفة البعض لديهم الرغبة والحماس لتحديد الأهداف لكنهم لا يعرفون السبيل إلى تحقيقه وبالتالي لا يتخذون الخطوات اللازمة ليتعلموا كيف يتم ذلك

3. القواعد الخمس وراء تحديدالأهداف:

" ليست الأهداف ضرورية لتحفيزنا فحسب، بل هي أساسيه فعلاً لبقائنا على قيد الحياة"[2].

وأليك القواعد الخمس

1. **التحكم في الذات** عندما يكون لديك برنامجاً منظماً لتحديد أهدافك سيجعلك أكثر تحكماً في ذاتك.

---

[1] - توماس جفارلي

[2] - روبرت

2. **الثقة في النفس**: أن إيمانك بقدرتك على تحقيق أهدافك سيزيد من ثقتك بنفسك أكثر وأكثر.

3. **قيمة النفس الذات** أن قيمة الذات تزداد عند تحديدك للأهداف والسعي لتحقيقها

4. **إدارة الوقت:** لا بد لك من إطار زمني لهدفك فبالوقت تحقق أهدافك.

5. **تحسين حياتك**: أن تحديدك لأهدافك يرفع من مستوى حياتك ويجعلك أكثر تحفزاً.

4. الأجزاء الأربعة لتحديد الهدف

" إذا لم تكن تعرف إلى أين أنت ذاهب فربما ينتهي بك المطاف إلى مكان آخر "[1].

يناقش الباحث الأجزاء الأربعة لتحديد الأهداف كالتالي

1. **الجزء الشخصي:** تحت هذا الجزء تندرج أشياء شخصية مثل العلاقات، الأسرة الزواج، العطلات، الصداقات، السيارة، وغيرها.

2. **الخ. المهني:** يندرج تحته الوظيفة، الأداء، الترقيه. الخ

3. **الجزء المادي (المالي)** وهنا نجد الاستقرار المالي خطط التقاعد- الاستثمارات .الخ

4. **الخ.:** وتحته يندرج الصحة الجسمية أسلوب الحياة، التمارين الرياضية، النظام الغذائي. .الخ

والتوازن في الأجزاء الأربعة لابد منه حسب إبراهيم الفقي لتنعم بحياة راقيه وهنا يضع الدكتور إبراهيم تساؤلاً قد يدور في ذهن أي قارئ (B) وهو كيف استطيع تحقيق هذا التوازن ؟

ويجيب الباحث على هذا التساؤل معطياً توجيهات رائعة وهي

---

[1] - ماجد مجمل.

لاحظ وراقب: الكثير من الأشياء تفوتنا في الحياة لأننا لا نهتم بالملاحظة والانتباه فهما الخطوات الأولى لتحقيق التوازن بين أجزاء حياتك الأربعة

وجه أسئلة إلى نفسك: هذه الأسئلة ولأجابه عليها بجد سوف تجعلك حسب قول الكاتب من زمرة أنجح الرجال والنساء في العالم وسوف تكون حياتك متوازنة والأسئلة هي

أ. اين أنا الآن ؟

إذا كنت موفقاً في كل شيء ماعدا علاقاتك أو موقفك المالي مثلاً فحاول أن تلاحظ ذلك وانتقل بعدها إلى السؤال التالي

ب. ماذا أريد ؟

عند الإجابة على هذا السؤال الهام فأنت تكون في الطريق الصحيح لتحقيق التوازن بين الأجزاء الأربعة فمثلاً قد تكون إجابتك: أريد أن أكون غنياً أريد أن أتحسن صحياً. وعندما تسأل نفسك ذلك وتجيب عليه انتقل بعدها إلى السؤال التالي

ج. متى أريد ذلك ؟

إن إجابتك على هذا السؤال يجعلك تركز على الوقت فلا يهم الإطار الزمني الذي تريده المهم انك اتجهت وبجد نحو الاتجاه الصحيح الذي سيجعلك تحقق تقدماً اكبر وتصل إلى نقاط أبعد. وبعدها انتقل إلى السؤال التالي

د. كيف استطيع أن أصل إلى هناك ؟

بالا جابه على هذا التساؤل سيكون تفكيرك منصباً على الوسائل المعينه لتحقيق أهدافك مثلاً تريد أن تحسن علاقتك مع زوجتك ستكون الرحلة معها وسيله لتحسين العلاقة معها. وبعد هذا السؤال انتقل إلى التساؤل التالي

هـ. ماذا أفعل الان حتى أحقق ما أريد ؟

عند طرح هذا التساؤل على ذاتك سيجعلك تسرع في العمل لتحقيق ما تريد ،يقول الدكتور إبراهيم بعد الانتهاء من هذه الجزئية من الموضوع إبداء اليوم

لاحظ، شاهد، اختبر حياتك اسأل نفسك هذه الأسئلة ثم أسرع إلى التنفيذ لا تنظر وراءك.

5. الأنماط الثلاثة للأهداف

" لن يتحقق أي شيءٍ عظيم بدون رجال عظماء، والرجال يكونون عظماء فقط إذا ما عزموا أن يكونوا كذلك "[1].

هنا يبداء الباحث في تبيين ماهية الاختلاف بين الهدف المنتهي والهدف المستمرّ فالمنتهي كالحصول على الوظيفة فعند الحصول عليها يكون الهدف قد تحقق إذا هو ينتهي بمجرد تحقق الهدف

أما الهدف المستمر فهو لا ينتهي أبدا فليكن هدفك مستمراً مثلاً إقامة علاقات دائمة أو تنظيم أسلوب الحياة والأنماط الثلاثة هي:

1. أهداف قصيرة من (15 دقيقه ـ عام):

ويرى الباحث بان هذا الهدف تدريبه رائع لكي تتعود على تحديد الأهداف.

2. أهداف متوسطة من (عام ـ5 أعوام):

كالدراسة مثلاً وهذا النوع يجعلك أكثر التزاماً وتعوداً لتحقيق الأهداف..

3. الأهداف الطويلة المدى لمدة (25) عام:

وهو يهدف إلى تصميم تخطيط نوعية حياتك مثلاً أين تحب العيش العلاقة مع الزوجة والأسرة

وهنا يذكر الدكتور الفقي تجربته في الأنماط الثلاثة وهي تجربه رائعة يمكن الاستفادة منها حيث يقول

أ. الأهداف القصيرة المدى كانت كالتالي

---

[1] ـ شارل ماسون.

بداية في أي وظيفة بفندق خمس نجوم كنت أقوم بغسل الصحون، دراسة الفنادق لمدة عام بعدها حصلت على شهادة من معهد الفنادق بكيبك

ب. الأهداف متوسطة الأجل:

- أن أصبح مديراً لأحد الأقسام وقد أصبحت مديراً لقسم خدمه الأغذية والمشروبات في الغرف.
- أن احصل على دبلومه في جمال الفنادق وقد حصلت عليها
- أن احصل على دبلومه في جمال السلوك البشري وقد حصلت عليها
- أن أتحدث الانجليزية والفرنسية بطلاقه فعلت ذلك ولازلت

ج. أهداف بعيدة المدى

- أن أصبح مديراً عاماً في احد الفنادق في عام 1987 وقد أصبحت مديراً.
- أن احصل على 3 مناصب في إدارة الفندق وقد حصلت عليها.
- أن أصبح معروفاً ومشهوراً وان اكسب جائزة تعليمية في عام 199م فزت بجائزة أفضل طالب دراسة منزليه من المدرسة الأمريكية للفنادق.

كانت هذه جزء من تجربته ويقول انه يستطيع اليوم أن يعيش كل الأحلام فلا يقوم شيء بذاته فلقد واجه التحديات متى وصل إلى ما هو عليه الأهداف حسب قوله شيء طريف ويقول واستطونّ العقول العظيمة لديها أهداف، أما الاخر ي فلديها أمنّيات

6. كيف تحدد أهدافك - المبادئ الثلاثة عشر:

كي تحقق السعادة ينبغي أن نتأكد أن لدينا هدفاً مهماً [4].

وهذه المبادئ هي:

1. اعرف ماذا تريد ؟
2. ينبغي أن يكون هدفك واقعي، واضح، محدود وذو قيمه.

---

[4] - ايرل ينتجال.

3. الرغبة القوية (عليك أن تعرف ما تريد ، وانه ذو قيمه، وأنه لا أحد حتى أنت نفسك يستطيع أن يمنعك من تحقيقه)
4. التصور والتخيل (احرص على تصور تخيل أهدافك حتى تصير بالفعل جزءاً واقعاً في حياتك).
5. القرار (اتخذ قراراً بالبدء لتحقيق أهدافك) .
6. لابد أن تسجل هدفك كتابةً
7. حدد أطاراً زمنياً لأهدافك.
8. أعرف ثروتك سجل كل ما من شأنه مساعدتك لتحقيق أهدافك فالثروة كالأصدقاء،المال أي شيء
9. أعرف العقبات التي قد تقف في طريقك بعد تحديدها ومعرفتها ستكون مزوداً بوسيلة قويه للدفاع عن النفس في مواجهة أي مشكله تعيقك عن المواصلة في تحقيق أهدافك..
10. الفعل يذكر الباحث شيء طريف جداً في أحدى محاضراته في كندا اخرج من جيبه 2 دولار وسأل المشاركين من يريد أن يحصل على الـ 2 دولار هذه ؟ رفع 2 مشارك يدهم ألا واحد نظر حوله ثم ذهب واخذ الـ 2 دولار من يد الباحث وسط دهشة الجميع فكان تعليقة هذا هو الفعل عليك فقط أن تفعل ما تريد ولا تكتفي بالتمني فقط
11. التقييم عندما تريد أن تفعل شيئاً ادرس خططك وقم بتغيير أي شيء تراه ضرورياً.
12. المرونة / ألقدره على إدخال التعديلات اللازمة على خطتك.
13. الإصرار التزم وتحلى بالإصرار ولا تدع الأشياء التي لا تستطيع فعلها أن تتداخل مع تلك التي تستطيع تحقيقها.

7. كيف تحقق أهدافك

"أننا نعيش ليس كما نتمنى أن نعيش ولكن كما نستطيع أن نعيش"

1. اكتب أهدافك

اكتبها على ورقة في حجم كرتك الشخصي أحتفظ بها في محفظتك الشخصية وأقرأها دائماً قبل النوم وفي العمل وفي كل الأوقات

2. التصور والتخيل

تخيلها 3 مرات في اليوم صباحاً بعد الظهر مساءاً .

3. تصرف كما لو

كما لو أنك حققت الهدف ستبهر بالنتائج لا تخجل.

4. فكرة البوصة الواحدة

أحرص على فعل أي شيء ولو ضئيلاً ليقربك من هدفك.

5. استخدم أسلوب أنا المسئول

أرفض ألقاء اللوم على الآخرين كن شجاعاً تحمل النتائج

يقول الباحث الآن أصبح لديك المعرفة الكافية عن كيفية تحديد الأهداف وتحقيقها أبدأ الآن العمل وكن جزءاً من الأقلية التي تعمل وليس من الأكثرية التي تتكلم وتشكو لا يعرف المرء ماذا يستطيع ألا بعد أن يحاول

8. فوائد تحديد الأهداف في مجال العمل

" ليس هناك شيئاً يخشى منه في الحياة بل هناك أشياء لا نفهمها " .

والفوائد باختصار شديد تتمثل في الاتصالات الأفضل تحفيز أفضل - ثقة بالنفس أفضل.

[illegible]

[illegible]

9. المجهود الشخصي لتحديد الأهداف

أكتب تحت كل جزء من ـ الآن أعد كتابة الأهداف ـــ أجزاء الحياة الأربعة ـــ وفقاً لأهميتها ـــ3 أشياء تريد تحقيقها ـــ وأولويتها ـــ

______ (قائمة الأمنيات)______________(قائمة الأولويات)

مهني____________

مهني ____________

صحي____________

مالي ____________

التنفيذ التنفيذ ذ التنفيذ

تخير أمنية من كل جزء ووضح لماذا تريد تحقيقها وكيف ومت تتوقع أن تحقق ذلك.

هدفي ـ لماذا أريده ـ كيف أحققه ــ متى

شخصي...............

مهني.................

صحي ....

مالي.................

كيف أطور تحقيق هذه الأهداف في حياتي ؟

1 -..........

2-..........

3-..........

كانت هذه خلاصة هذا المفتاح الهام جداً للأنطلاقة نحو عالم النجاح الحقيقي

اتخذ القرار الآن تحدد أهدافك في الحياة.

المفتاح السابع: إدارة الوقت .القيمة الحقيقية للحياة:

"الوقت ذلك الشيء الذي يحاول الإنسان دائماً قتله ، ولكن ينتهي الأمر عادةً بأن يقتل الوقت الإنسان "[1]

يهدف الباحث من وراء هذا الفصل أن يساعدك بأن تدير وقتك بطريقة سهلة التطبيق بحيث تصبح أسلوباً لك في الحياة:

1. لماذا يضيع الناس الوقت ؟

"إذا ما أضعت دقيقة ،فإنك قد أضعت ساعة ،وإذا ما أضعت ساعة فإنك قد أضعت يوماً وإذا ما أضعت يوماً فإنك قد تضيع حياتك "[2].

يذكر الباحث قول بنيامين فرانكلين "إن الوقت الضائع لا يعود أبداً" ثم يتساءل الكاتب متعجباً بما أن الوقت هو الشيء الوحيد الذي يملكه الإنسان ما دام على قيد الحياة ،فلماذا إذن يستمر في إضاعته لوقته أم أنه لا يعرف قيمة الوقت

ثم يقول الإجابة بسيطة جداً أن الناس لا يهتمون بالوقت وكيفية تمضيته لكنهم لا يعرفون كيفية استغلاله ،فليس لديهم هدف محدد يحفزهم ويملئهم حماساً.

2. العائقين النفسيين أمام إدارة الوقت

"إن نوعية حياتك تتحدد بدرجة حكمتك في استغلال الوقت

يتناول الباحث العائقين الرئيسيين اللذين يمنعان الإنسان من استغلال وقته ويتمثلان في الآتي

القيم والمعتقدات: فالمرء يستقي معتقداته من مصدرين هما:

أ. الوالدين. ب. المؤثرات الخارجية.

[1] - [illegible]

[2] - [illegible]

فالوالدان إذا ما أحسنوا استغلال الوقت ستكون حتماً مثلهم وكذلك فإن المؤثرات الخارجية تلعب الدور الكبير في ترسيخ القيم والمعتقدات والمتمثلة في المدرسة والأصدقاء وغيرهم.

التصور السلبي للذات:

إن تصورك لذاتك يؤثر على شعورك نحو الوقت وإدارة الوقت فالتصور السلبي للذات يعيق أمام إدارة الوقت ويتساءل الكاتب حول الفاعلية والكفاءة: فيقول هل أنت كفء أم فعّال ؟ مستعرضاً لأوجه الخلاف بين النوعين من كتاب بعنوان إستراتيجيات الاختراق"[1].

3. الأنماط الخمسة لمدراء الوقت

"ينبغي أن نمضي كل يوم كما لو كان آخر أيامنا"[2].

المدير المنظم جداً السوبر مان :

يرى الكاتب بأن هذا النمط شغله الشاغل أن يكون منظماً وأن يقول الآخرون عنه ذلك ويذهب وقته هباء في كون اهتمامه الأساسي أن يبدو منظماً أكثر من أن يهتم بأداء العمل.

المشغول جداً :

هذا النمط كثير الشكوى من ضيق الوقت فهو لا يملك وقتاً للاسترخاء

مجنون الوقت:

حذر الكاتب من العمل مع هذه النوعية فهي مجنونة لأنها تحدد وقتها بالدقيقة وتهتم بالمراجعة واللوم إذا ما سارت على ما تريد ،فهذا النمط يحدد جدوله بالدقيقة فمثلاً 6 دقائق إفطار 3 ثانية اتصال مع الزوجة وهكذا.

الفوضوي:

هذه النوعية عشوائية لا تهتم بالتنظيم وتتهم المنظمين بالفراغ.

---

[1] - [illegible]

[2] - [illegible]

المنظم:

يرى الباحث بأنه هذا النمط هو الأهم وهو موضوعنا في هذا المفتاح حيث وهو يتميز بالنظام الشديد فهو يعرف كيفية التعامل مع كل المقاطعات وله أهداف واقعية ويعرف قيمة الوقت ولذلك فهو جداً مريح.

4. الفوائد الست وراء إدارة الوقت

" إن كل ما لديك هو 24 ساعة عدد ساعات اليوم لا أكثر و لا أقل إذا ما ذهبت وانقضت فقد ذهبتْ إلى الأبد

يمكنك الحصول على ساعتين مثمرتين على الأقل يومياً

يرى الدكتور إبراهيم بأنك لو استغليت إستراتيجيات إدارة الوقت الواردة في هذا الكتاب فسوف تحصل على ساعتين مثمرتين على الأقل يومياً لإنجاز المزيد من المهام.

سيتحقق لك التحكم أكثر في يوم عملك من خلال تعلم كيفية التعامل مع كل أنواع المقاطعات.

- يمكنك التحكم (السيطرة) على التوتر وضغوط العمل بسهولة.
- سوف تزيد من قدرتك على الإنجاز لإتمام الأعمال التي عليك.
- سوف توفر لديك المزيد من الطاقة.
- سوف تمتلك وقتاً أكثر لتمضية مع الأسرة والأصدقاء.

5. لصوص الوقت الخمسة عشر (الأكثر تدميراً)

" إن الوقت هو أثمن شيء يمكن للمرء أن ينفقه "[1]

وهذه اللصوص تتمثل في

- المقاطعات التليفونية.
- مقاطعات الآخرين.

---

[1] - ثيوفراستس.

- مقاطعات تتسبب فيها أنت شخصياً (كتذكر مكالمة مثلاً أثناء تأدية واجب معين).
- الاجتماعات والمقابلات.
- التأجيل المماطلة.
- البريد والعمل الورقي.
- التقارير (تتطلب الوقت).
- اختلاط الأولويات.
- المجهود المضاعف.
- التخطيط غير المتعقل.
- عدم التنظيم.
- النظام غي الملائم لحفظ الملفات.
- العلاقات الاجتماعية.
- عدم القدرة على قول "لا" وبالتالي فقدان الكثير من الوقت.
- معدات غير ملائمة (كالمعدات القديمة للاستخدام فهي تأخذ المزيد من الوقت).

6. العشرون طريقة الأكثر فعالية في الحفاظ على الوقت

"الآن هذه الدقيقة هي كل ما لديك أحرص على الدقائق التي تملكها وسوف تعتني بالساعات والأيام بنفسها وتمنحها القوة والسيطرة"[1].

بعد معرفة لصوص الوقت والقائمة طبعاً قد تطول حسب قول الكاتب يستطرد الدكتور الفقي في تقديم قائمة بأكثر الطرق فعالية وقوة لحفظ الوقت وهي حسب قوله حصيلة 22 سنة من الأبحاث والخبرات يقدمها لك ليزودك بكل الإستراتيجيات التي تحتاجها لتحصن بها نفسك لصوص الوقت

[1] - براين تراسي.

- **مقاطعات الآخرين :** يمكن لك هنا أن تخبر محدثك بأنك كنت في طريقك إلى الخروج أو معك عمل معين أو احجب المكالمات غير الهامة مسبقاً.

- **مقاطعات الآخرين:** يمكن لك أن تتحدث معهم مثلاً واقفاً حتى لا تعطيهم الفرصة للجلوس والإطالة أو الذهاب إلى من تتوقع مقاطعته لك مسبقاً قبل مجيئه إليك لكي تتصرف متى أردت وغيرها.

- **مقاطعات تتسبب أنت فيها** احرص أن تقوم بالعمل مرة واحدة و لا تؤجل لكي لا تكثر عليك المقاطعات.

- **اجتماعات ومقابلات:** وجه لنفسك الأسئلة مثلاً إذا لم أحضر ماذا سيحدث لي إذا كانت الإجابة لا سيء فالغ الموعد.

- **التأجيل المماطلة** لا تؤجل إذا أجلت أكثر من 3 مرات فأنت مماطل وجه لنفسك الأسئلة ماذا سيحدث إذا لم أفعل هذا الشيء إذا كانت الأمر هام فعلة وإذا كان ممكن أن يفعله شخص آخر ففوضه وإذا كان لن يحدث سيء فاهمله.

- **البريد والعمل الورقي** قم بتفويض الرد على البري أو انجاز الأعمال إلى أشخاص آخرين لكي لا يسرقك الوقت.

- **التقارير:** نفس الشيء مع السابق وجه لنفسك هذا السؤال ماذا سيحدث إذا لم أكتبة إذا كانت الإجابة لا شيء فلا تكتبه وإذا كان هناك شخص آخر يمكن أن يقوم بة ففوضه وهكذا.

- **اختلاط الأولويات** ضع قائمة يومية بكل شيء تريد أن تقوم به وفقاً للأولوية ثم نفذها وفقاً لأولوياتها.

- **الجهود المتضاعفة:** تعود أن تقوم بالشيء مرة واحدة لا تضاعف الأعمال إلى المستقبل فأنت لا تدري إذا كنت ستجد الوقت أم لا

- **التخطيط غير المتعقل:** كن واقعياً في خططك وخطط ما تستطيع فعلاً إنجازه لا تبالغ.

- **كن منظماً** أبدأ يومك في محيط نظيف و مرتب وأحرص أن تنهي بنفس الشكل.

- **ضع نظاماً لحفظ الملفات** تخلص مما ليس فيه فائدة وأحتفظ بالأوراق اللازمة وبشكل منظم.

- **الاجتماعات** أحضر ما يستلزم منك الحضور ولا تضيع وقتك تعلم أن تقول لا لا تجعلها تشعرك بالذنب أفضل منة أن تضيع وقتك لا تتردد مادام ليس فيها مضرة.

- **استثمر الأجهزة الملائمة** بدل البطيء بالأسرع القديم بالأحدث فمثلاً جهازا الكمبيوتر بالأحدث لأنة أسرع ويوفر لك الوقت الكافي.

- **وقت الغذاء:** تناول غذائك في أوقات ليس فيها ازدحام لكي لا يذهب وقتك في الانتظار.

- **أغلق التليفزيون** شاهد البرنامج المفضل لديك ولا تسترسل في البرامج الروتينية المملة التي يمكنك أن تقعد في ذلك الوقت مع زوجتك أو أبنائك.

- **وقت النوم** إن الذهاب للنوم مبكراً والاستيقاظ مبكراً هو النصيحة الغالية التي يقدمها الأطباء.

- **وقت الطيران:** أستغل أوقات السفر بالقراءة بإعداد التقارير بالبحث عن الحلول عن المشاكل.

- **أحصل على شهر إضافي في كل عام:** يقول الدكتور الفقي بأنك إذا استيقظت ساعة مبكراً كل يوم في أسبوع العمل فإنك ستحصل على 5 ساعات إضافية في الأسبوع إذا ضربتها في 50 أسبوع سيكون الناتج 250ساعة إقسمها على 8 (يوم العمل العادي) تكون النتيجة 31 يوم أي شهر أضافي.

7. كيف يمكنك تنمية العادات الفعالة في إدارة الوقت

يقول بعض الناس ليس لدي وقت للتخطيط أو التنظيم، لاعجب إذا لم يكن لديهم وقت[1].

- إبدأ اليوم وكن مدبراً فعّالاً للوقت
- أعط نفسك وعداً بذلك
- كن مؤمناً بذلك
- اغمض عينيك ، إسترخ وتصور أنك مدبراً فعّالاً للوقت
- قم بأعداد قائمة تتضمن كل ما تريد إنجازه في اليوم وفقاً للأولويات والأفضل أن تعدها في المساء وأنت في قمة النشاط والطاقة
- أحرص على النوم مبكراً عن كل يوم
- إذهب إلى العمل قبل الآخرين.
- أهتم على أن تكون على أهبة الإستعداد وعند إنجاز شيء ما جهز كل شيء تحتاجة قبل إنجازة
- قم بالأنتهاء من الأعمال الورقية مثلاً مرة واحدة لتضعها بعيداً
- قسم المشروع أو العمل الضخم إلى مراحل وأنجزها جزءاً جزءا

قوة العشرة إذا واجهتك مهمة صعبة وشعرت بعدم الرغبة في القيام بذلك، فقم بتمشية صغيرة وعند العودة أعمل لمدة 1 دقائق في أي شيء يخص تلك المهمة، وعندما تبدأ المهمة سوف تشعر بالرغبة في الأنتهاء منه بعدها ركز أنتباهك على النتائج وعلى شعورك عندما تنتهي من الهمةفعلاً

قوة برمجة النفس أحرص يومياً على التأكيد على عقلك الباطن بأنك مديراً فعّالاً للوقت، فذلك سوف يساعدك في تحقيق أعمالك وهناك أمثلة إنني مدير رائع للوقت. انني أحافظ على النظام بشكل رائع وهكذا

[1] - ابراهيم الفقي

قوة ال (21) قم بممارسة هذه العادات لمدة 21 يوماً بعدها سوف تعتاد عليها للأبد يمكنك حسب قول الكاتب أن تبدأ العملية من الآن لكي تصبح مديراً فعّالاً للوقت عن طريق أتباع الآتي

أ. المحاكاة : يمكن أن تحاكي شخصاً تراه مديراً فعّالاً للوقت بشكل رائع وممتاز

ب. أرتد قبعة إدارة الوقت تخيل أنك مديراً ومدرباً لفريقك في أدارة الوقت هنا سوف تستطيع أن تتعلم بسرعة

ج. نفذ إستراتيجية (ماذا لو) عندما تتصرف كما لو كنت خبيراً في إدارة الوقت سوف تؤكد هذه القوة بداخل عقلك الباطن وعندها ستكون بالفعل كما تريد ويختتم الباحث هذا الفصل (المفتاح) الهام بقوله لقد وضعت هذا الفصل لمساعدتك لتعلم كل ما تحتاج وأن تتعرف على إدارة الوقت وكيفية تنفيذها في الحياة اليومية ، عندما تبدأ في ممارسة مهاراتك فإن تصورك لذاتك وتقديرك لنفسك سوف يرتفعان بشكل مذهل، كذلك سوف تتغير قيمك نحو الأفضل كما سوف بأن الوقت هو الشيء الوحيد الذي نملكة ما دمنا أحياء فإذا لم نستغلة فسوف نفقدة

إحرص على زيادة إنتاجيتك وتحسين مستوى حياتك وتذكر تلك المقولة المعرفة لا تكفي يجب علينا أن نطبقها ، الرغبة لا تكفي يجب علينا أن نفعل

إتخذ القرار لأن تكون مديراً فعّالاً

المفتاح الثامن[1] القيادة ،الطريق لقمة الأداء

إذا أردت أن تكون ممتازاً عندما تقوم بالأدارة ، عليك أن تكون مثل نجمة الشمال ، فبينما تبقى في مكانها تدور حولها بقية النجوم[2]

[1] [illegible]

هذا الفصل سوف يزودك بكل المعرفة التي تحتاجها من القادة سوف تتعلم أكثر بالممارسة وليس بالقراءة فقط كيف تكون قائداً عظيماً

1. ما هو أسلوبك ؟

"إن كل الناس يملكون بداخلهم كل ما يدعو للإجلال والإحترام فعلاً ، لكنهم لا يلقون له بالاً "[1].

لدى كل منا أسلوبه الخاص في الحياة الذي يؤثر على إختيارتة وكذلك الأمر في الادارة فلكل شخص منا أسلوباً خاصاً بالأدارة ويستعرض الدكتور إبراهيم ليبين ماهية الرئيس والفاعل والمدير والقائد وهي كالتالي

الرئيس: هو ذلك الشخص الذي يعطي الأوامر ويقود الناس حوله، ويؤمن بأنه دائماًعلى الصواب ويلقي باللوم على الأخرين إذا ما حدث خطأ ما وهو دائماً ما يعلنها أنا الرئيس

الفاعل: هو الإنسان الذي لا يثق فيمن حوله ويقضي معظم وقته في إنجاز الأعمال بنفسة فهو لا يؤمن بالتفويض وهو يمتاز بالمعرفة والإخلاص في العمل والسرعة

المدير: يسير وفقاً لعملية الإدارة ويعتمد على النظام المتبع في المنظمة فسياسة الشركة هي كتابة المقدس

القائد: هو الشخص الذي يستطيع أن يتناول أي عمل يدخل علية التحسينات ويضعة في حي التنفيذ وهو مدرب فهو ممتاز ماهر في الإتصال يحب المخاطرة صانع قرار ممتاز يمتاز بالأبداع الرؤية التأكيد التركيز في فريقة

ويرى الكاتب بأن الأعتقاد السائد حول القيادة بأنها تولد ولا تصنع بأنهة أعتقاد خاطيء فأمتلاك القيادة ممكن ويأتي بالتعلم ففي البرمجة اللغوية العصبية إفتراض مفادة "اذا ما أستطاع أي أنسان أن يحقق أي شيء فمن الممكن لأي أنسان أخر آن يحقق ذات الشيء

[1] - مقتبس.

فالمسألة تحتاج الى رغبة لتعلم ذلك ثم بعدها أن تعرف كيف تفعل هذا الشيء ويبدأ بالتنفيذ ويرى الكاتب بأن المعرفة وحدها لا تكفي فلا بد من الفعل الى جانب المعرفة فالقيادة نظام أسلوب حياة عملية تحسن مستمرة إنها تومىء بالقبطان الذي يقود سفينته

2. الخصائص ال 20 للقيادة:

"في الأيام الأولى من قوته ، تراه ممتلأ بالأبتسامات ويلقي بالتحية على كل من يقابله"[1].

يرى الباحث إن القيادة تحتاج الى النظام الى الألتزام والأصرار (المثابرة) حتى تستمر في النمو بقوة يوماً بعد يوم حتى تصبح خاصة لك ويستعرض الخصائص الثانية للقيادة الفعالة كالتالي بأختصار غير مخل

1. **التخطيط الدقيق**: يذكر الكاتب بأن الأبحاث توصلت الى أن القادة يقضون 8 من وقتهم في التخطيط و 2 في التنفيذ والفكرة: أن القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقق النتائج المرجوة
2. **التنظيم:** أن القادة يعرفون قيمة التنظيم كل يوم يقوم القائد بأعداد قائمةبكل ما يريد فعلة يتبعها وفقاً للأولوية ولا يبدأ بجديد إل بعد الأنتهاء من العمل الأول
3. **تحديد الأهداف** لا نجاح بدون تحديد مسبق للأهداف والقائد يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف فهو يخصص الوقت الكافي للتخطيط لأهدافة
4. **صنع القرار:** القائد بارع وماهر في صنع القرارات وهو متخذ قرار ناجح
5. **المخاطرة:** القائد يدرك بان علية أن يخاطر من أجل أن يحسن مستوى حياتة وأدائةحتى يقوى على المنافسة

---

[1] - افلاطون.

6. **مهارات الأتصال:** القائد مستمع يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكارة ويعرف كيف يواجة الخلافات والأنتقادات ويتمتع بالقدرة على تحقيق الألفة مع أي أنسان

7. **إدارة التغيير:** إن التغيير جزء من تصرفات القائد اليومية فهو ضد الروتين لذلك فهو يرحب به

8. **التحكم بالتوتر وضغوط العمل** القائد يحب عمله ويستمتع بأدائة والقائد يبذل الجهد للتحكم والسيطرة على التوتر وضغوط العمل

9. **التفويض:** يؤمن القائد بالآخرين ويثق بفريق عملة ويعرف متى وكيف وعلى من يقوم بالتفويض

10. **الرؤية والأبداع** القائد يتمتع بالرؤية والأبداع بحيث يرى ما لا يراه الآخرون فهو مبدع في أفكاره

11. **التدريب والتعلم وبناء الفريق:** ليس هناك وصفا للقائد أعظم من أنه يساعد رجاله على التدريب مع القوة والعالية والتأثير "القائد يهتم ببناء الفريق للعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المنشودة

12. **التحفيز:** إنه يفهم ضرورة التحفيز ومدى قوته فهو يثني على الآخرين كلاً على حده.

13. **المهارات:** دائماً يبحث القائد عن الوسائل التي تنمي قدارته ومستوى أدائه ويرحب بتعلم مهارات جديدة وهو دائم الكفاح

14. **الثقة** يعلم كيف يسيطر عل أي موقف ويتعلم منه ويتمتع بثقة عالية في نفسة فتي مواجهة الأزمات

15. **الحركة والفعل:** الرجل القائد متواضع في حديثة ولكنه يتعدى الحدود في فعاله كونه.

16. **الالتزام:** أنة شديد الالتزام بالخطط و هو يعلم أن النجاح يستغرق وقتاً أنه يدرك قوة الالتزام و لا يستسلم بسهوله أبداً

17. **الطاقة:** لدى القائد طاقة كبيرة فهو يمارس الرياضة ويشرب كميات كافية من الماء كل يوم ويحترم جسدة وغيرها التي تساعده لإنجاز الأشياء التي يود عملها

18. **العواطف:** أنه شخص عاطفي حساس يحب ما يفعله وذلك من أطار العاطفة و الحب

19. **المرونة والقابلية للتغيير** يتمتع القائد بالمرونة في خططه وطرق تنفيذها

20. **الأمانة** القائد يمتاز بصدق وأمانته لا يجازف بعمله عنيف قوي إذا لزم الأمر لكنه مع ذلك عادل ومنصف

3. الأنماط الأربعة للقيادة

" أن الاختيار الأخير للقائد هو أن يترك وراءه رجال أخرين لديهم العقيدة والرغبة للاستمرار بعده"[1].

يرى الباحث من خلال دراسته في إدارة الفندقة بأن القادة ينقسمون إلى نمطين المستبد والديمقراطي

◆ **فالمستبد (الأوتوقراطي):** يقوم هذا النوع من القادة بصنع كل القرارات ويهتم بالعمل ويركز على النتائج لذلك نجدة ممتازاً في عمله ومستوى إنتاجيته لكنه ضعيف في العلاقات الإنسانية

◆ **أما الديمقراطي:** فهو يهتم بتوضيح المشكلة لفريقه و يساعدهم في إيجاد الحلول لذلك فهو يهتم كثيراً بالعلاقات الإنسانية وبالعمل بروح الفريق

ويذكر الكاتب بأن شعوره الدائم بأن هذه الأنماط السابقة غير شامله وناقصة فقد وجد بأن هناك أربعة أنماط للقيادة لا تنفصل إحداهما عن الأخرى وهي:

- **التوجيه:** فالقائد موجة بالدرجة الأولى يعلم غيرة ويدربهم
- **التدريب** وهو كذلك متمرن ومدرب بارع
- **التحفيز والمساندة** يسعى القائد إلى التحفيز فهو يحفز نفسه والآخرين.

---

[1] - [illegible]

- **التفويض:** فالقائد يفوض الأعمال ويجعل غيرة يقوم بالأعمال لثقته به

لذلك على القائد أن يعلم غيرة ويدربهم على كل شيء ثم ينتقل بهم إلى خطوة أخرى وهي التمرين والتدريب على الممارسة حتى يكونوا على قدرة على الأداء وحدهم ثالثاً صحبتهم في الأعمال المطلوبة وتحفيزهم ومساندتهم والرابعة عندما تتأكد من قدرتهم على العمل بمفردهم انتقل إلى الخطوة الأخيرة وهي التفويض

إنك إن قمت بتلك الأربعة ستكون قائداً بارعاً وستكون النتائج مذهلة حسب قول الكاتب

4. كيف تحقق السلطة وتمارسها

" أعطني نقطة واحدة راسخة لأقف عليها ، وسوف أحرك كوكب الأرض"[1].

باستطاعتك أن تكون قائداً لكن لديك لقباً لا تنساه إنك لاعب فريق وأحياناً عليك أن تصنع قرارات لتبديل أحد اللاعبين بما فيه خدمة الجميع

وإليك الطريقة التي تفهمك كيف تمارس وتلعب لعبة السلطة كالتالي

- اجعل الجميع يرون أنك مسيطر على المواقف التي تحتاج إلى قيادة وشخصية قوية.
- اجعلهم يرون أن تمتلك المهارات والمعارف اللازمة لتقوم بالعمل أفضل من أي إنسان آخر
- إبتدع أفكاراً جديدة اتخذ طريق المخاطرة اسأل الآخرين آرائهم واجعلهم يعرفون أنك تمتلك القدرة على تحسين نتائج العمل
- واحذر في أثناء ذلك أن تقع فريسة في فخ لقبك وتعتمد علية فقط في كسب الاحترام والتقدير

[1] نفس المصدر.

وخاتمة لهذا المفتاح الثامن يقول الدكتور الفقي بإمكانك الآن أن تصبح قائداً فعالاً كل ما يلزمك هو أن تقرر وتتبع القرار بالتنفيذ أجعل القيادة طريقك في حياتك وسوف تنبهر بالتغيير الذي سيطرأ على حياتك في كل أجزاء الحياة ويختتم ذلك بحكمة صينية من كتاب القيادة الإستراتيجية وهي

" يجب على الذين يبغون أن يصبحوا حاكمين أن يبدءوا بإيجاد قادة، وهؤلاء الذين يفوزون على منافسيهم يجب أن يكونوا أقوياء وهؤلاء الذين يستطيعون أن يكونوا أقوياء بمكنتهم استعمال قوة الآخرين ولكي تستطيع أن تستعمل قوة الآخرين يكون ضرورياً أن تفوز بحب الناس وحتى تستطيع أن تفوز بحب الناس يجب عليك أولاً أن تتحكم في نفسك وحتى تستطيع أن تتحكم في نفسك يكون من الضروري أ ن تكون مرناً".

اتخذ القرار لتكون قائداً

المفتاح التاسع:بناء الفريق القوة المطلقة للمؤسسات الناجحة:

" إن المبدأ الذي يقوم علية العقل الموجه هو أن اثنين أو أكثر من الناس ينهمكون في ملاحقة هدف محدد مع اتجاه ذهني يشكلون قوة لا تهزم"[3].

" لقد تعلمت شيئاً واحداً هاماً عن الحياة وهو أنني أستطيع أن أفعل أي شيء لكن لا أستطيع أن أفعل ذلك بمفردي، فلا أحد يستطيع ذلك"[4].

يرى الباحث بأن فكرة العمل موجودة حولنا في كل مكان وأنها السر الحقيقي وراء نجاح اليابانيين وبالتالي جعل اليابان واحدة من أغنى البلدان في العالم اليوم

إن فريق العمل أسلوب فعّال ومثمر لأنه يتيح لك ل فرد في المؤسسة أن يشعر بالامتلاك والمسئولية ذلك يجعلهم أكثر التزاما وإصرارا على تحقيق نتائج

[3] - نابليون هيل.

[4] - دروبرت شولر.

أفضل والعمل بروح الفريق يحسن الاتصالات ويخلق علاقات أفضل ويزيد الإنتاجية وكذلك النتائج النهائية ويساعد الناس على تحقيق تقدير أفضل للذات

2. الأسس الخمسة لبناء الفريق

"إذا ما كان الجميع يتقدمون نحو الأمام معاً ، فإن النجاح يعتني بنفسه(يتحقق بنفسه) "[1].

فريق العمل ينبغي أن يُبنى على أساس قوي والثقة والاحترام دعامتان أساسيتين لحفظ الفريق متماسكاً في مواجهة كل الأنواع هنا يستعرض الدكتور إبراهيم الأسس الخمسة لبناء الفريق كالتالي

1. **الثقة:** إن الفريق يحتاج إلى مناخ مليء بالثقة فمساعدة الأعضاء ليشعروا بالثقة ضرورة لبناء أي فريق قوي.
2. **الاهتمام:** لكل إنسان قلادة خفية تتدلى على صدره مكتوب عليها أجعلني أشعر بالأهميّة إن الحياة الشخصية كذلك تعد الاهتمام أساس من الأسس التي يبحث عنها أي فرد فيجب أن يشعر كل فريق بأهميته وأنك توليهم الاهتمام كي يبادلونك ذات الشيء
3. **الالتزام** إن الوصول إلى القمة يتطلب الالتزام والإصرار على تحقيق الأهداف العامة للفريق ككل
4. **التعاون** إن التعاون يمكن الفريق من الوصول إلى مستوى متميز من النجاح والسمو
5. **المشاركة في المصداقية:** إن أعضاء الفريق يجب أن يعوا جميعاً أنهم لا يعملون بشكل فردي إن الفريق الناجح والقوي هو الذي يقول أعضاؤه لقد حققنا الفوز وليس إنني حققت الفوز

[1] - هنري فورد.

ويرى الكاتب بأن أعضاء الفريق عندما يتفهمون هذه الأسس فإنهم سوف يكونون أكثر قوة وفاعلية وسيتجهون جميعاً نحو النجاح الذي لا يحده حد

3- المبادئ السبعة لبناء فريق ناجح:

" ليس هناك أي منا أفضل منا مجتمعين"[1].

إذا ما قررت أن تقوم برحله لمكان ما ، فعليك أن تعرف لماذا تذهب إلى هذا المكان، ثم كيف تذهب إلية ، وسيكون لزاماً عليك أن تحصل على خريطة ترشدك وتبين أسهل وأقصر الطرق وذلك ينطبق تماماً على عملية بناء الفريق

قدم الدكتور خريطة تساعدك عندما تقرر بناء فريق العمل وهي تتضمن سبعة مبادىء كالتالي

1. **تشكيل الفريق** لا ينبغي أن تقوم بتعيين بعض الناس لأنك تحبهم فقط ولكن السلوك الجيد والرغبة في التقدم والنمو وتقدير فكرة العمل هي الصفات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تشكيل أي فريق بالتالي تحديد عدد الأعضاء وغيرها من الأمور
2. **التدريب** بعد الإستقرار على أعضاء الفريق يبدأ القائد بتدريب أعضاء فريقة ويفوض المسئولية إلي أعضاء آخرين ليقوموا بتلك المهمة إن التدريب الملائم يزيد العضو ثقة أكبر في قدرته على العمل وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة
3. **الاتصال** عليك أن تفتح قنوات الاتصال مع أعضاء فريقك أحرص على أن تجتمع بهم بشكل متكرر وأن تكون متواجداً عندما يحتاجون إليك عليك أن تحدثهم عن النجاح دائماً وتعاملهم فرداً فردا ، وتظهر لهم الاهتمام وتنصت أليهم وأن تحافظ على الابتسامة والإطراء والمديح
4. **الرؤية** ينبغي تشجيع أفكار الأعضاء ورؤاهم وبالذات عندما يتوصلون إلى أفكار جديدة

---

[1] - جيبست بالأنشارب.

5. **تحديد الأهداف** إشراك أعضاء الفريق في تحديد الأهداف العامة يزيدهم ثقة بتحقيقها

6. **التقدير** ينبغي أن يشارك الأعضاء الفرحة والسرور عندما يحقق زميل لهم نتائج طيبة ليشعر بالتقدير منهم

7. **الإحساس بوحدة الهدف** إن وحدة الهدف من أهم أسس النجاح وشعور الأعضاء بذلك يجعلهم أكثر قدرة على العمل بروح الفريق.

يرى الباحث بأن هذه السبعة هي بمثابة الخريطة التي أستنتجها من خلال خبراته وتجاربه لإيجاد فريق ناجح وأفضل

4 من ينبغي أن ينضم إلى فريقك؟ اختيار أعضاء الفريق

"عندما أقوم ببناء فريق فانني أبحث دائماً عن أناس يحبون الفوز، إذا لم أعثر على أي منهم فانني أبحث عن أناس يكرهون الهزيمة "[1]

يقدم الكاتب بعض النماذج لشخصيات تحتاجها في فريقك وهي:

1. **المنفذ:** ومن صفاته أنه يتخذ قراراته بسرعة ويهتم بالفعل ويحب المخاطرة وهو فعّال ونشيط ومخلص وأمين

2. **آلة الحاسبة** يأخذ وقتاً قبل إصدار أي قرار وهو صبور ومتأني

3. **رجل الإدارة** يتبع العملية الإدارية ويلتزم بالإجراءات والخطط

4. **الساحر الفاتن** يشعر الآخرين بالراحة وشخصيته لطيفة ويعرف كيف يجعل الأعضاء يظهرون أفضل ما لديهم

5. **الحالم:** هو إنسان ذو خيال واسع ويتمتع بالقدرة على الرؤية والإبداع ويستطيع التوصل إلى أفكار مثمرة. يركز على الصور الكبيرة وكذلك المستقبل ولا يهتم بالتفاصيل الصغيرة.

---

[1] د. روس بروست

5. كيف تجعل فريقك منتجاً

"إذا ما تخيل رجل أي شيء، يمكن لرجال آخرين أن يجعلونه حقيقة"[1].

هناك خمسة أفكار هامة جداً ومفيدة من أجل جعل الفريق في قمةالإنتاج وهي

1. اجعل الأعمال أمراً ملحاً

لكي تخرج فريقك من المنطقة الميتة عليك أن تكلفهم بأعمال معينه و تشعرهم بأهميتها وبأنها أعمال ملحة

2. ضع أمامهم التحديات

أعلن هدفك أمام الفريق وأجعلهم يفكرون في الطرق التي يمكن بها تحقيق الهدف مع أفكار وحلول لكيفية تنفيذ الطرق المقترحة

3. فكرة الأسبوع:

عندما تعقد إجتماعا مع فريقك أطلب منهم أن يأتوا بافكار لحل قضايا معينة ثم أبدأ بتحليلها وفي الأسبوع القادم أختر معهم أفضل فكرة ثم وزع الصلاحيات والمسؤوليات بينهم. هذه الطريقة لها العديد من المزايا منها:

- مساعدة أعضاء الفريق ليكونوا أكثر إبداعاً.
- تساعدك في الحصول على أفكار جديدة تعينك على تحقيق أهدافك.
- إخراج الجميع من منطقة الراحة والتبلد.

4. مشكلة الأسبوع: اطرح مشكلة أمام فريقك أطلب منهم أن يطرحوا حلولا لها وهذه تساعد:على

- جعل فريقك يشارك في تحديد المشكلة.
- تكون أكثر ألماماً بالمشاكل اليومية التي تواجه فريقك في العمل.
- تجعل مرؤوسيك يفكرون وبداخلهم شعور أكبر بتحمل المسئولية وبالالتزام نحو الفريق ونحو المؤسسة

[1] - جولس فيرن.

5. الزيارات الأسبوعية

وتكون هذه الزيارات إلى شركات منافسة مثلاً معروفة بنجاحاتها بهدف الاستفادة من ذلك وتكون هذه الزيارات فك رة لكي يلم أعضاء الفريق بالسوق والمتغيرات ذات العلاقة.

أذا بمكنك أن تصحب أعضاء فريقك وتبتكر الأساليب الذي من شأنها التقريب وخلق جو الألفة بينهم كدعوتهم لوجبة عشاء بعيداً عن جو العمل أنك بذلك تزيد الفريق تماسكاً وتجعله أكثر إنتاجية.

6. كيف تتعامل مع من يفضلون العزله:

إن كل إنسان عظيم يتلقى دائماً المساعدة من كل الناس لأن هدفهم هو استخلاص أفضل ما في كل شيء وأفضل ما في كل الناس[1]

هنا بعض الأفكار المفيدة حسب ما أوردها الكاتب باختصار وهي

1. **قم بمقابلته:** الأفضل أن يكون على انفراد
2. **قم بفصل سلوكه عن نواياه** هناك نية طيبة وراء كل سلوك حاول اكتشاف نواياه وركز عليها
3. **تحديد الهدف:** ضع أمامه هدفاً بأن يغير سلوكه و اتجاهاته وأتفق معه على إطار زمني لتحقيق هذا الهدف
4. **مد له يد العون أثناء عملية التغيير:** قم بتعليمة وتدريبه ومساندته من أجل تحسين مهاراته فإذا كان خجولاً مثلا فساعده على كسب الثقة بنفسه و في الآخرين..
5. **التقييم:** عند انتهاء الوقت الذي قمتما بتحديده قبله مرة أخرى وأعطه تقييماً كاملاً عما حققه..

---

[1] م. راسطون.

6. **الاستبعاد:** إذا لم تنجح في تغييره بعد المحاولات الصادقة معه فلن يكونه القرار صائباً إلا باستبعاده من أجل مصلحة الفريق بأكمله..

7. كيف تتعامل مع منازعات أعضاء الفريق

- عندما تواجهك الشدائد تذكر أن تحتفظ بعقل راجح [1] حوراس

1. شجع أعضاء فريقك على حل مشاكلهم بأنفسهم بصوت هادئ وملائم
2. إذا لم يفلح ذلك اقترح عليهم الاستعانة بآخرين.
3. إذا لم يفلح ذلك شجعهم للاستعانة بحكم ليعطيهم قراره النهائي بحيث يقبله الطرفين
4. إذا لم يفلح كل هذا عليك أن تلجأ إلى الخطوات التالية

تدخل بنفسك وأطلب منهم الحضور إليك وقم بالآتي

1. ذكرهم بالهدف من وراء العمل كفريق
2. أطلب منهم التركيز على النتائج وليس على السلوكيات
3. اطلب من كل طرف ذكر الصفات الحسنه في الشخص الآخر
4. أسألهم عن الطريقة المفضلة لإنهاء الموقف
5. أسألهم عنه الطريقة المفضلة لإنهاء الموقف
6. أسألهم ما هي المساعدة التي ينتظرونها منك
7. اطلب منهم خطه بإقالوه.ها لتتجنب تكرار مثل هذا الموقف
8. قم بتلخيص كل ما قالوه ، وجه لهم الشكر
9. احرص على المتابعة..

تذكر:

- إن رأسين أفضل من رأس وعقلين أفضل من عقل.

[1] - د.السلمي.

كن لاعب فريق بارع لا يستطيع الواحد أن يتواجد في مكانين في وقت واحد أجعل فريق العمل أسلوبك في الحياة و سوف تكون في طريقك نحو النجاح

اتخذ القرار لتكون لاعب فريق

المفتاح العاشر: التفويض الطريق نحو الحرية:

إن المرء الذي يقبض على شيئين فإن إحداهما دائماً ما ينزلق

1. هل تفوض؟

أن تنفخ وتبتلع في وقت واحد ليس بالأمر اليسير [1].

إن المدراء الجدد بحسب الكاتب لا يحبذون هذه الفكرة والسبب أنهم لا يتفهمون إلى المعنى الحقيقي للتفويض، لذا فهو بحاجة إلى من يغير مفاهيمه ومعتقداته و اتجاهاته، عليه أن يفهم أنه لا يستطيع أن يتواجد في كل الأماكن و أن يقوم بكل الأعمال في نفس الوقت، إن بعض الشركات ذهبت إلى فصل المدراء الذين لا يفوضون أو الذين لا يقومون بإعداد أشخاص آخرين ليحلوا محلهم.

إن المدراء الذين لا يفوضون سوف يجدون أنفسهم مشغولين وبالتالي فإنهم سيكونون كثيري شكوى ولن يتقدموا أبدا

2. الأسباب الستة التي تجعل المدراء يكرهون التفويض:

أن تفعل شيئين في الوقت نفسه يعني ألا تفعل كليهما [2].

الأسباب تتباين من شخص لآخر فبعضها قد يكون عميقاً بحيث يمس القيم والمعتقدات وهذه صعب علاجها وبعضها العكس تماما، والأسباب الستة الشائعة التي تجعل الكثير من المدراء ينفرون من التفويض هي

[1] [illegible]

[2] [illegible]

1. **فقد السيطرة** هناك نوع من المدراء معتادين على القيام بإنجاز كل شيء مع الاحتفاظ بالسيطرة الكاملة على كل المجالات وبالتالي فإنه يشعر بفقد السيطرة إذا ما قام بتفويض شخص آخر ليحل محله في أمر ممكن الأمور
2. **ضياع الوقت** إن المدير عندما يقوم بالعمل بنفسه ويعتاد على ذلك فإنه لا يثق في الآخرين فيكون شعوره نحو التفويض بأنه مجرد ضياع للوقت
3. **فقد التحكم والنفوذ** وهذا سبب جوهري في نفوس المدراء الضعاف حين يرون بأن التفويض سوف يفقدهم نفوذهم و بالتالي مراكزهم
4. **ضياع المكافأة والتقدير** سبب يشعر به المدير الذي يمقت التفويض عندما يفوض فإنه سوف تضيع منه المكافآت والتقدير نحو الأعمال التي سوف يفوضها
5. **الخوف من اللوم:** إذا قام المفوض إليه بالعمل على ما يرام فإن المدير يخاف من دفع الثمن وبالتالي من لوم الآخرين له
6. **عدم إلقاء الأعباء على المرؤوسين:** لا يحب المدير أن يلقي بالأعباء على أكتاف الآخرين فهو يعتقد أن عليه أن يقوم بعمله بنفسه وهذه بطبيعتها نادرة في مجتمعاتنا الإدارية.

الآن:

قيِّم نفسك هل هذه الأسباب موجودة فيك إذا كانت كذلك فابدأ بالتغيير لأن الفائدة ستكون عظيمة

3. الفوائد العشر للتفويض:

"دع كل إنسان يمارس الفن الذي يعرفه

للتفويض فوائد يجنيها المفوض في حال قيامه بتفويض الأعمال إلى الآخرين أعتبرها الكاتب فوائداً ذهبية وهي

1. **إدارة الوقت:** إن التفويض يمكنك من إنجاز الأعمال الأكثر أهمية

2. **زيادة الإنتاجية:** إن التفويض يجعلك تركز على الأعمال الهامة وإلقاء الأعمال الغير هامة جانباً فيجعلك تحسن من إنتاجيتك ويعلمك بالتالي مهارات جديدة ويجعل من إنتاجيتك في زيادة مستمرة

3. **بناء فريق قوامة الثقة** إنك تبرهن لأعضاء الفريق بأنك تثق فيهم وفي قدراتهم في أنجاز الأعمال عندما تقوم بالتفويض وهذه تجعل الفريق أكثر تماسكاً و ثقةً وأنها منظومة تكمل بعضها البعض

4. **تنمية مهارات فريقك:** إنك تساعد فريقك على تعلم مهارات جديدة عندما تفوض إليهم القيام ببعض الأعمال وتكسبهم خبرات تخرجهم من منطقة الراحة والتبلد إنك بذلك تخلق التجديد والتحسين المستمر للمجموعة

5. **زيادة رضا العاملين وتقليل معدل الاستقالة:** عندما تعلم فريقك مهارات جديدة من خلال التفويض فذلك يساعدهم في أجادة أعمالهم وبالتالي يقربهم من بعضهم البعض فيحصل الرضا وحب العمل

6. **زيادة التحفيز:** عند الشعور بالثقة فإن ذلك سوف يرفع مستوى التحفيز وبالتالي الإنتاجية.

7. **تحقيق سيطرة أكبر** إن ممارسة التفويض مع المتابعة المستمرة سوف يمنحك التركيز على النتائج وإعطاء رأيك وخبرتك في أتمام العمل المطلوب إنه يتيح لنفسك فرصة للنظر للموقف من بعيد وبالتالي سيكون حكمك أفضل وأشمل وتكون سيطرتك أكبر

8. **تقييم أفضل لأعضاء فريقك:** إنك تستطيع تقييم قدرات فريقك عندما تجعلهم يقومون بتنفيذ أعمال جديدة تكتشف من خلالها نقاط القوة والضعف في أدائهم

9. **تقليل التوتر:** إنه لا يجعلك تتواجد في كل مكان وعلية سيكون لديك الوقت لتمارس الأشياء التي تجد فيها المتعة مما يقلل من شعورك بالتوتر.

10. **التقدم:** عندما تقوم بالتفويض سوف يكون لديك الوقت لانجاز أعمال أكثر أهمية وهذا من شأنه أن يفتح الباب على مصراعيه أمامك لتتقدم وتتسلق سلم النجاح للوصول إلى النجاح المرموق الذي تستحقه.

الأن يمكنك أن تتحكم بنفسك لترى بأن التفويض فكرة رائعة ونتائجها عظيمة

4. ما هي الأعمال التي يمكنك تفويضها

إن هؤلاء الذين يرغبون في الغناء دائماً ما يجدون أغنية [1]

قدم الكاتب فكرة عن نوعية الأشياء التي يمكنك تفويضها بحكم تجربته وتاريخ أدارته كالتالي

- ابدأ بإعداد قائمة عن كل أعمالك اليومية
- اكتب القائمة وفقاً للأهمية
- قم بتفويض الأعمال الروتينية مثل المذكرات والأعمال الورقية
- قم بتفويض الأعمال التي تستهلك وقتك مثل الاجتماعات.
- قم بتفويض الإجابة على الدعوات
- عليك أن تحتفظ بالأشياء الت لكن فيها نفعاً للعمل فالأعمال التي يمكنك تفويضها تعد قراراً عليك أن تصنعه بنفسك و لكن

قبل أن تقوم بذلك أعرف لماذا تقوم بالتفويض وكيف يمكنك أن تستغل الوقت الذي سيوفر لك من وراء ذلك ، عليك بعد ذلك أن تبدأ على مهل ، قم بمتابعة العمل عن قرب بادئ الأمر ، ثم خذ في الابتعاد شيئاً فشيئاً حتى تثق في أن الشخص المكلف قادر على العمل بنفسه عندها تستطيع تركه يعمل بمفرده

تذكر قول رونالد ريجان قم بتعيين الأشخاص الملائمين، دربهم وفوض أليهم، و لا تتدخل بعد ذلك .

---

[1] - مثل سويدي.

5. كيف تفوض؟

" إنه في مقدورك أن تقوم بتفويض عمل ما لكن ليس في أمكانك التخلي عن مسئولية ذلك العمل الذي قمت بتفويضه"[1]

إن التفويض يتضمن بعض المخاطرة لذا عليك من البداية أن تفكر إلى أي مدى يمكنك تقبل الفشل وتحمل الأخطاء إليك الآن أحد عشر مفتاحاً للقيام بالتفويض

1. قم بإعداد قائمة بأسماء كل الأشخاص الذين ترغب في التفويض أليهم وسجل نقاط ضعفهم وقوتهم

مثال

الأسم ________ مواطن القوة ____________ مواطن الضعف

إبراهيم________(جيد في الاتصال)__________(متردد)

جمال ________(يحب التحدي)______________(متسرع)

لمياء __________(سريعة)_________________(متحفظ)

2. قم بإعداد قائمة تتضمن الأعمال التي ترغب في تفويضها
3. حدد إطاراً زمنياً لإنجاز كل عمل
4. حاول أن توفق بين مهارات الأفراد والأعمال المذكورة
5. قم بمقابلة كل شخصية من السابقين أساله كيف سيعالج الموقف المطروح ولاحظ ردة فعلة
6. وضح الموقف له وأخبره بتوقعاتك وتأكد من تفهمه للموقف تماما
7. أشركه معك في تحديد الهدف
8. دعه يقرر الإطار الزمني لإنجاز العمل إحترس من المتفائل غير الواقعي الذي يعتقد أنه يستطيع إنجاز كل شيء بسرعة"

[1] هزامند هسعبوب

9. سجل الخطة كتابة وأعطه نسخه منها.
10. ضع نظاماً للإتصال وتقديم التقارير فقد تحتاج لأن تجتمع معه ثلاث مرات أسبوعيا بعدها قلل من الاجتماعات بيطء
11. المتابعة عليك بمتابعة الأمور لتبقى مقاليدها في يدك

هام :

- لا تبالغ في التفويض فقد تفقد سلطتك
- دعهم يصنعون قراراتهم دع الرجل الآخر يقوم بعمله دون تدخل منك
- قم بإعداد خطه بديله في حالة فشل الأولى
- لا تسترجع شيء قمت بتفويضه فذلك سوف يفقدك الثقة

اتخذ القرار لتفوض شيئاً من اليوم

المفتاح الحادي عشر الاجتماعات ....أكون أولا أكون

إن الاجتماعات يمكن أن تكون نقمة تكلف مؤسستك المال الكثير، أو أن تكون نعمة وأداة لتحقيق النجاح المأمول[1].

1. هل هذا الاجتماع هام حقاً

إذا ما بدأ المرء باليقين، فإنه سوف ينتهي بالشك، أما إذا رضي بأن يبدأ من الشك فإنه سوف ينتهي باليقين حتمياً[2]

عليك أن توجه لنفسك الأسئلة الآتية عندما تقرر عقد اجتماع ما:

- هل الاجتماع ضروري.
- ما هو الهدف من وراء هذا الاجتماع.
- هل يمكن ببساطه أن أرسل مذكرة أو أقوم باتصال هاتفي بدلاً من عقد الاجتماع.

---

[1] - إبراهيم الفقي.
[2] - فرانسيس بيكون.

- هل يمكنني تحقيق أهدافي من خلال اجتماع فردي.

إذا وجدت بأن الاجتماع ضرورياً فوجه لذاتك الأسئلة التالية

- على من ينبغي حضور الاجتماع
- هل أحتاج فعلاً لكل هؤلاء في الاجتماع
- هل يجب عليّ حضور الاجتماع (إذا أجبت بلا قم بالتفويض أما إذا أجبت بنعم فوجه لذاتك الأسئلة التالية
- هل يجب عليّ البقاء في الاجتماع حتى نهايته.
- كم من الوقت يحتاج هذا الاجتماع

لا تتجنب الاجتماعات بل على العكس تعلم كيف تجعلها مثمرة وفعّاله وحاول أن تسخر الاجتماعات لصالحك بدلاً من أن تكون ضدك.

2. الأسباب السبعة وراء عقد الاجتماعات:

"لا يهم ماذا يقول الناس عن الاجتماعات أو ماذا يعتقدون فهي باقية دائماً وأبداً "[1].

1. **التخطيط:** فنه أحد الأسباب الرئيسية لعقد الاجتماعات فقد يكون الهدف الحصول على الأفكار الجيدة لوضع تخطيط أفضل
2. **صنع القرار** من أجل مناقشة موضوع هام والوصول إلى قرار يتميز بمزيد من الفاعلية عن القرار الذي قد تتخذه بمفردك
3. **توصيل المعلومات** قد يكون من أجل استعراض الاتجاهات الجديدة أو إبلاغ الأعضاء بتغيرات معينة
4. **حل المشكلات** من أجل حل النزاعات والوصول إلى أفضل حل ممكن
5. **التحفيز والمكافأة:** قد يكون من أجل تحفيز الآخرين وتحميسهم من خلال الإطراء وتقدير أداء الأفراد أمام الجميع

---

[1] - مقتبس ورز بيرسون.

6. **التدريب** من الأسباب أيضاً تدريب الفريق ورفع مستوى مهاراتهم
7. **بناء فريق العمل:** الاجتماعات قد تكون أداة ممتازة لبناء الفريق، ففريق العمل يشارك المسئوليات ويتخذ القرارات ويحدد الأهداف وخطوات التنفيذ

3. الأنماط السبعة للناس في الاجتماعات:

{color=green} إن اللجنة ما هي إلا مجموعة من الرجال تحافظ على الدقائق بينما تضييع الساعات" ميلسون بريل{/color} ".

1. **المسيطر** الذي يجب أن تكون مقاليد الاجتماع في يده.
2. **المتعالم** يعتقد بأن لدية الإجابة عن أي سؤال لذي فهو يمطر الجميع بوابل من التفصيلات إلى درجة الملل
3. **المقاطع:** يقاطع الأخرين ليظهر أنه على معرفة فينحرف أحياناً عن الموضوع الأصلي إلى مواضيع أخرى
4. **محب الأحاديث الجانبية** إنه يحاور الذي بجانبه بهدوء أثناء حديث شخص آخر فهو يحاول جذب انتباه الأخرين إليه بعيداً عن الاجتماع نفسه.
5. **السلبي** إنه يعبر عن مشاعره السلبية والمثبطة تجاه الاجتماع، يلقي بالتصريحات السلبية وأن الأخرين سوف يتذكرون كلامه فالاجتماع لن يأتي بفائدة هكذا يقول
6. **الخجول:** يفتقد الثقة في النفس وتقدير الذات يحاول تجنب المشاركة في الحديث والحوار أثناء الاجتماع.
7. **المرتبك** عندما تستمع إلية لا تحصل على جملة مفيدة و إذا وجهت إلية سؤال معين يعطيك إجابتين...

4. الأسباب العشرة وراء فشل الاجتماعات:

إن الاجتماعات ذاتها ليست شيئاً غير فعال وغير منتج، بل الناس هم الذين يجعلونها هكذا[1]:

1. الافتقاد إلى الإعداد
2. الافتقاد إلى الهدف (الغاية)
3. عدم وضع جدول أعمال
4. زيادة عدد الحاضرين
5. حضور الكثير من الاجتماعات.
6. نزاعات الشخصية
7. الانتقاد.
8. عدم المشاركة الإحجام عن المشاركة
9. عدم تحديد العمل
10. عدم المتابعة.

5. المحاذير الخمسة عشر عند حضورالاجتماع:

إن ما صنعه المرء يمكن أن يغيره[2]

اقرأ القائمة الآتية قبل أن تذهب إلى أي اجتماع:

- لا تذهب وأنت غير مستعد
- لا تتأخر مهما كانت الأسباب
- لا تدعو عدداً كبيرا لحضور الاجتماع ، فكلما زادو قلت مشاركاتهم
- لا توزع المعلومات أثناء الاجتماع التي يمكن لسكرتيرك أن يوزعها عليهم قبل الاجتماع.
- لا تقاطع
- لا تجادل

[1] - إبراهيم الفقي.

[2] - [illegible]

- لا تأخذ أي شيء على محمل شخصي
- لا تستحوذ على الكلام وحدك
- لا تخش عدم الاتفاق ما لم يكن شخصي
- لا تهدد أحداً
- لا تستخدم أو تسمح باستخدام لغة بذيئة
- لا تكن سلبياً
- لا تشجع الحوارات الجانبية ولا تسمح بها
- لا تقضي وقتاً أكثر من المحدد للإجتماع
- لا تنس أن توجه الشكر لكل الحاضرين في النهاية

6. المبادئ العشرون لضمان نجاح الاجتماعات:

"عنك بوصفك قائداً لجماعة فأنت المسئول عن خلق بيئة يؤدي فيها النقاش إلى توصيات وقرارات أفضل"

حان الوقت لتقديم المبادئ الأكثر قوة وفعالية لضمان نجاح أي اجتماع و هي

1. كن مستعداً
2. قم بتومقدماً. أعمال مقدماً.
3. أدع الشخصيات الرئيسية فقط
4. أجعل الجميع على أتم الاستعداد
5. احرص على إذابة المنازعات مقدماً
6. احرص على الحضور مبكراً
7. اهتم بالتنظيم
8. ضع هدفك أمامك
9. ضع أساساً قوياً (احرص على وضع بعض القواعد الرئيسية أمام الحاضرين مثل احترام أراء الآخرين مشاعرهم، إعطاء فرصة الحديث لكل عضو)

10. حدد وقت الاجتماع.
11. نظم مواعيد للراحة أثناء الاجتماع.
12. اخلق بيئة آمنه(دع الآخرين يعبرون عن رؤاهم بحرية تامة)
13. استشر الآخرين .
14. استمع باهتمام
15. احتفظ بهدوئك وكن على سجيتك
16. لا تخرج عن جدول الأعمال
17. اعترف بخطاك ثم استمر في العمل
18. اغرس في الجميع روح الالتزام .
19. قم بوضع خطة للعمل.
20. عليك بالمتابعة

عندما تحرص على تنفيذ المبادئ العشرين السابقة في اجتماعاتك سوف تجد نفسك أكثر قوة كما سوف يتوفر لديك الكثير من الوقت والمال وسوف يحترمك الآخرين وينظرون إليك نظرة القائد الحقيقي لهم.

7. جدول الأعمال ... ما هو ؟

إن جدول الأعمال بمثابة الخريطة ،فهو يصل بك إلى غايتك المنشودة بأقصر الطرق الممكنة وأكثرها أماناً

يعد جدول الأعمال من أهم الأدوات التي يمكن لنا استغلالها لإدارة الاجتماعات بشكل يمتاز بالكفاءة والإنتاجية.

إن الذهاب إلى أي اجتماع دون جدول أعمال منتظم ومعد جيداً هو أسرع طريقة للفشل الأكيد ، لذا كان من الضروري عندما تقرر أي اجتماع أن تتأكد أنه حتمي وهام ، ثم تبدأ بكتابة هدفك منه والموضوعات التي تريد مناقشتها والنتائج التي تسعى إلى تحقيقها ، بعد ذلك عليك تسجيل الأعضاء الذين ينبغي

عليهم الحضور وكذلك موعد ومكان الاجتماع...... إن ذلك سوف يجعل اجتماعك مثمراً ومتميزاً

8. المفاتيح الستة وراء اجتماع أكثر قوة وفعالية

إن الاجتماعات العظيمة والمنتجة لا تحدث فحسب، بل قد تم تشكيلها ببراعة وعناية من أسرار نجاح المدير

21. متابعة ما تم في الاجتماع السابق
22. التقدير والمكافأة شجع فريقك كافأهم واعط كلاً قدرة
23. قم بدعوة ضيف يتحدث في الاجتماع إنها أفكار تشجع الجميع على الحضور
24. اعرض شريط فيدي -عليك أن تجعل لك أسلوباً متميزاً في الاجتماعات ومن الأساليب الرائعة عرض أشرطة فيديو عن التحفيز-التنمية الشخصية وغيرها
25. لا تستحوذ على الحديث
26. تذكر أسماء الجميع خاطبهم بأسمائهم لتشعرهم بالأهمية فهو أمر ضروري

9. متى تعقد إجتماعاً

"إن هناك ثلاثة أشياء في الحياة يمكنك التنبو بها الضرائب، الموت، ومزيد من الاجتماعات"[1]

- اجتماع الإفطار.
- اجتماع العمليات اليومي من أجل التحفيز وهو لا يستغرق وقتاً طويلاً و ليكن التاسعة صباحاً
- اجتماع الصباح
- اجتماع الغداء
- اجتماع بعد الظهر.

[1] - فيلد بيرن.

- الاجتماع في ساعات متأخرة
- **اجتماع الطوارئ** عند مواجهة طارئ فهو في أي وقت من اليوم
- **الاحتفال التشجيعي**: لمنح مكافأة لأحد الأشخاص
- **اجتماع العصف الذهني**: لمناقشة فكرة ما لاتخاذ قرار سريع في أي وقت إنه طريقة ممتازة لبناء فريق عمل
- **الاجتماع الشهري**: لإعلان النتائج الشهرية
- **الاجتماع الربع سنوي والنصف سنوي والسنوي**: إنها نفس الاجتماعات الشهرية لكنها تضم عدداً كبيرا من الأعضاء
- **الاجتماع الضخم (السنوي الكبير)** وهو عادة ما يضم الإدارة العليا والوسطى والمراقبون وأيضاً الموظفون ويكون أشبه بحفلة سنوية يُدعى إليها محاضرون محترفون ولذا فهو يتطلب الإعداد الجيد

10. أين يعقد الاجتماع:

" إن تكرار القرارات الخاطئة كل يوم قد تسبب في مشاكلك "[1]

استعرض الكاتب مجموعه من الأماكن وباختصار شديد هي

- في محل العمل (مكتب المدير قاعة المؤتمرات) .
- اجتماعات خارج نطاق العمل

11. الاجتماعات وتقدير الذات

" أعتني بالجذور وسوف تعتني الفروع بنفسها "[2] .

من الجميل في هذه الجزئية من الموضوع أن الكاتب ذكر بأنه حضر إحدى الندوات في كاليفورنيا عن تقدير الذات وبعد أن أقضى المشاركون الندوة مدتها يومين وتعرف بعضهم على بعض، عقد متحدث الندوة حلقة ليتحدث الجميع

---

[1] - [illegible]

[2] - مثل صيني.

عن صفات أول الجالسين ثم الذي يليه وهكذا ،بعدها طلب منه م أن يكتبوا الأشياء الجيدة في أنفسهم في عشر دقائق.

إن هذا الموقف حسب قول الكاتب يجعلهم يشعرون بالأهمية فوائدها عظيمة جربها في محيطك حاول أن تكون مبدعاً وتجعل اجتماعاتك متعة لا تنتظر متى تصبح الاجتماعات مثمرة بل أجعلها أنت كذلك أو أجعلها اجتماعات عظيمة.

اتخذ القرار لتعقد اجتماعا ناجحاً

خـاتمـة

كل شخص قادر على أن يصبح قائداً ، ولن يستطيع أن يصبح قائداً إلا إذا كان له أتباع.

ولكي تكون قائداً ناجحاً لا بد أن تتمتع بمعتقدات وقيم ومبادئ مثلى وسمات شخصية تكتسب بها لب الآخرين، ويجب عليك أن يكون لديك رؤية واضحة وشاملة وتكون قادراً على نقل رؤياك للآخرين باختيار نوعية الاتصال المناسبة والفعالة في جوٍ متعاونٍ ومتوازنٍ بين ديناميكية العمل ديناميكية العملية.

إذا قرنت هذا كله بحماس ونشاط وطاقة وحيوية، فسوف تمسك بزمام القيادة والريادة وسوف تصبح القائد الناجح الذي تريده أنت.

وبهذا القدر أخي القائد نصل أنا وأنت إلى آخر المطاف.

وأسأل الله أن ينفع ويصلح بهذه الكلمات وأن يجعلها خالصة لوجهه الكريم انه نعم المولى ونعم النصير.

المراجع

أولاً المراجع العربية

1 -أحمد الخطيب وآخرون : تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، المركز الوطني لتنمية الكفاءات البشرية، سلسلة منشورات المركز (162)، عمان، الأردن، 1998م.

2 -أحمد بن عبد المحسن العساف: مهارات القيادة و صفات القائد.

3 -أحمد سيد مصطفى: المدير العربي في عالم متغير، 2004م.

4 -ابراهيم الفقي: أسرار قادة التميز عدد صفحاته 350 صفحة أو أكثر مع

5 -إسماعيل تايه النعيمي : القيادة عقل وقلب ص 10 ، مديرية التطوير القتالي ، العدد 30 ، 1984م.

6 -إسماعيل تايه النعيمي: القيادة عقل وقلب – ص22- 23.

7 -تعريب: المقدم/ الهيثم الأيوبي، لمحات في فن القيادة ج النوع ورقي غلاف عادي، حجم 14*21، عدد الصفحات:64صفحة الطبعة 1، مجلدات 1.

8 -جمال ماضي: القيادة المؤثرة.

9 -جوزيف ستراوب: المدير الجديد الناجح، مكتبة جرير 1999م.

10 - ترجمة العميد الركن/ حسن مصطفى، السبيل الى القيادة – بيروت دار الطليعة 1966 ص3 ، بغداد ، 1984م.

11 -روبرت مادوكس ، محمد عبد الغني حسن : السلسلة سلسلة التطوير الإداري الكتاب التفويض الفعال عدد الصفحات:124 صفحة الناشر دار المعرفة للتنمية البشرية.

12 -روجر فريس: فكر كما يفكر المدراء، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2002.

13 -ستيفن كوفي ترجمة هشام عبدالله: العادات السبع للقادة الاداريين.

14 -سيد محمد الهواري : المدير الفعال للقرن 21 الفعالية الشخصية والفعالية الإدارية، مكتبة عين شمس 2000م.

15 -صلاح الدين جوهر: مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم.

16 -طارق السويدان: مجلة العالمية العدد 197

17 -طارق السويدان: مهارات القيادة وصفات القائد.

18 -طارق محمد السويدان: المعهد العالي للفكر الإسلامي :دليل التدريب القيادي – المفاهيم القيادية– سلسلة التنمية البشرية.

19 - عادل السعيد ابو الخير: أصول المفاوضة الادارية النشر 2009/12/20.

20 -عبد الشافي محمد ابو الفضل: كتاب القيادة الإدارية في الإسلام، الطبعة الأولى1417هـ - 1996م، عدد الفصول 9 فصول عدد الصفحات 354 صفحه

21 -عبدالرحمن توفيق: مهارات التعامل مع الرؤساء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998.

22 -عبدالكريم راضي لجبوري : المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال، دار البحار، 2000م.

23 -عبد الله عبد الرحمن البريدي: الطبعة رقم 1 ،د (ورقي غلاف عادي، 1999/01/01).

24 -عدنان الشيحة: كتاب 14 تنمية مهارات القيادة الادارية.

25 -علي السلمي: سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، القاهرة: مكتبة غريب، 1984م.

26 -فيصل عبدالله البكر: مهارات التعامل مع الرئيس، 1421هـ.

27 -كاثلين ألين وبيتر إيكونومي : بتصرّف إطلاق الإستراتيجية من الطموح إلى الواقع، تحليل سوت=1544www.ebdaa.ws/mainart.jsp?ArtID.

28 -كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي تاريخ النشر 1997/01/01.

29 -كامل علوان الزبيدي : علم الاجتماع ومدارسه ، علم النفس ، ص47، الدار العربية للموسوعات.

30 -كرس ماليرج : كيف تتخلص من مديرك، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، دار السكب للنشر والتوزيع، الرياض، 1418هـ.

31 -مازن ليلو راضي: الوجيز في القانون الإداري .

32 -محسن باقر الموسوي: الادارة والنظام الاداري عند الامام علي(ع)، بيروت دارالغدير.

33 -محمد النغيمش بيروت ، الطبعة الأولى ، 1988* جريدة الشرق الاوسط العدد 11308.

34 -محمد بن عبد الله الطريف : مهارات القائد الناجح السبيل إلى القيادة ، بيروت ، دار الطليعة، 1966م .

35 - محمد عبد الفتاح ياغي : التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان دار الزهران، 1993م.

36 - مرسي محمد منير : الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، القاهرة عالم الكتب، (1992م) مهارات تدريبية، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، العدد (72)، 2003/11/8 .

37 - مصطفى الخشاب: علم الإجتماع ومدارسه ج1، الدار القومية، القاهرة،1965 م.

38 - منصور بن صالح اليوسف : أنواع المديرين، جريدة الجزيرة العدد رقم 12222 في 1427/2/16هـ الموافق.

39 - ناصر عطاس: كيف تتصرف مع الرئيس المشكلة، 1997م.

40 - هاشم زكي محمود : تخطيط عملية تنمية المديرين، دراسة ميدانية في الجهاز الحكومي في الكويت، دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 23 ،(1980م).

41 - الناشر: الدار العربية للعلوم ناشرون : السلسلة: الدليل الإداري لمحات في فن القيادة ج كورتوا الطبعة الثالثة 1986م.

42 - Donald H. Weiss: كيف تصبح قائداً ناجحاً؟

43 - مقررات الدورات التدريبية لتدريب المدربين في "التعلم بالممارسة"، المركز السوداني الهولندي للإدرة، الخرطوم 2008 – 2009.

44 - وزارة التربية والتعليم الأردنية، برنامج تطوير الإدارة المدرسية، عمان (1997م).

45 - الكفايات المميزة للمدير المدرسي المبدع التخطيط الإستراتيجي والتميز الإدارى للقيادات العليا.

-مراجع القيادة الإدارية في الاسلام

1 -رواه أبو داود (2608) عن أبي سعيد رضي الله عنه وأحمد وصححه أحمد شاكر في تحقيقه للمسند 10/6648 ورواه الحاكم 1/43 وقال حديث صحيح على شرط الشيخين ووافقه الذهبي.

2 -رواه أحمد وصححه أحمد شاكر في تحقيقه للمسند 10/6648.

3 -مجموع الفتاوى 28/65.

4 -تهذيب الرياسة / 96، نهاية الأرب 6/34، التمثيل والمحاضرة / 31، العقد الفريد 1/5 ونسبه إلى بعض الحكماء.

5 -تهذيب الرياسة / 96، الشعر والشعراء / 223، نهاية الأرب 3/ 64، التمثيل والمحاضرة /51.

6 -رواه الشيخان واللفظ لمسلم كما في المختصر (1201).

7 -رواه البيهقي في السنن الكبرى 7/ 95، والدارمي 2/ 240، كما في المشكاة (1092).

8 -رواه أبو داود 3/ 131 والبيهقي في الكبرى 6/ 361 كما في المشكاة (1094).

9 -رواه النسائي 7/ 162 وغيره.

10 -حسنه الألباني في صحيح الجامع (1433).

11 -رواه البخاري (6622) ومسلم كما في المختصر (1202).

12 -أخلاق العمل وسلوك العاملين /49- 50.

13 -نقله ابن تيمية في السياسة الشرعية /24.

14 -رواه مسلم كما في المختصر (1204).

15 -مجموع الفتاوى 28/ 256 والحديث رواه الترمذي (3806) وحسنه.

16 -مجموع الفتاوى 28/ 254- 255، والسياسة الشرعية /21- 22.

17 -تاريخ الطبري 4/ 47 عن أخلاق العمل /30.

18 -رواه مسلم كما في المختصر 1207.

19 -صححه الألباني في صحيح الجامع (5571).

20 -الحسبة/147- 148.

21 -رواه ابن أبي شيبة 11/ 92 وله طريقان آخران في الفوائد والأخبار لابن دريد (24) ولباب الآداب.

22 - 52 رواه مسلم 4/ 493.

23 -رواه مسلم 6/ 7.

24 -متفق عليه واللفظ لمسلم كما في المختصر (1651).

25 -السياسة الشرعية 34.

26 -رواه أبو داود 3/ 131 والنسائي 7/ 159 وصححه الألباني في الصحيحة (489).

27 -مختصر مسلم (1214).

28 -تهذيب الرياسة /99، ونسب القول في الطبري 5/ 254 وغيره إلى علي رضي الله عنه.

29 -رواه البخاري 4/ 57 ومسلم 5/ 163.

30 -رواه البخاري 23/ 17، 24/ 200، ومسلم 3/ 246.
31 -رواه البخاري 23/ 17.
32 -السياسة الشرعية لشيخ الإسلام ابن تيمية /11- 12.
33 -أخلاق العمل /31.
34 -أي ولي ولاية.
35 -تهذيب الرياسة / 145، وزهر الآداب / 826، ولم ينسباه، والتمثيل والمحاضرة / 145 منسوبا إلى ابن المعتز.
36 -المراجع السابقة.
37 -السياسة الشرعية /26.
38 -الإدارة الإسلامية لمحمد كرد علي /28.
39 -الوزراء والكتاب /179، وتهذيب الرياسة /140.
40 -مفتاح السعادة /145، نهاية الأرب 6/ 4، وأما في البصائر والذخائر للتوحيدي 1/ 203، ولباب الآداب /70، وتهذيب الرياسة /122 فنسبوه إلى أردشير – أحد ملوك اصطخر.
41 -تهذيب الرياسة 122، ومروج الذهب 1/ 190 ونسبه إلى هرمز، وعين الأدب والسياسة/244.
42 -رواه أحمد 5/ 61 ونسبه ابن حجر في الإصابة 3/ 253 إلى النسائي في الكبرى.
43 -رواه البيهقي في الكبرى 10/ 113، وأورده القلعي في تهذيب الرياسة /188.
44 -أورده القلعي في تهذيب الرياسة 146 دون نسبة.
45 -المرجع السابق ولم ينسبه.
46 -تفسير القرطبي 6/ 69 عن أخلاق العمال للدكتور فؤاد العمر/ 28.

المراجع باللغة الأنجليزية

1- Carol Hymowits,When You Disagree With The Bosses Order, Do You Tell Your Staff, Wall Street Journal, April 16 2002.
2- Jacques Horovitz, 10 Rules To Manage Your Boss, Business, Aug. 12,2005.
3- Kevin Merritt, How To Manage Your Boss, blist, Nov. 7,2007.
4- Penelope Trunks, 7 Ways To Manage Up, Barazen Careerist, Nov. 3,2006.
5- Michael Useem, Leading Up: How To Lead Your Boss So You Both Win, Crown Business 2001.
6- http://67.225.196.222/vb1/showthread.php?t=279091.
7- http://pr.sv.net/SVW/2004/April/study.htm.
8- http://www.wfrt.net/dtls.php?ContentID=69.
9- http://www.ngoce.org/psg2-1.htm.
10- http://www.khayma.com/almoudaress/educ/Kifayat.htm.
11- http://www.kau.edu.sa/tqm/osama04.html.
12- http://www.ngoce.org.